

Teure neue Energiewelt

Stadtwerke zwischen Finanzierungsdruck und Transformationsbedarf. Kooperationen können helfen, sind aber noch zu selten.

Stadtwerkstudie 2022 von BDEW und EY



bdeuw

Energie. Wasser. Leben.

EY

Building a better
working world



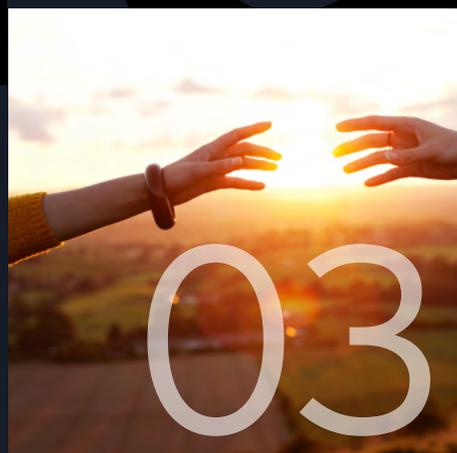
Teure neue Energiewelt

Stadtwerke zwischen Finanzierungsdruck und Transformationsbedarf. Kooperationen können helfen, sind aber noch zu selten.

Stadtwerkstudie 2022
von BDEW und EY

Inhalt

Über die Studie	Seite 06
Einleitung: Die Risiken nehmen zu	Seite 08
Ihre Ansprechpartner	Seite 66



Kapitel 01 | Seite 10

Immer mehr Handlungsfelder

- Dekarbonisierung, Digitalisierung, Datensicherheit
- Personal- und Fachkräftemangel
- Smart Meter: Fortschritt trotz Ernüchterung

Kapitel 02 | Seite 16

Gemeinsam stark: Größe und Kooperationen

- 02.1 | Seite 17
Vier Generationen von Kooperationen
- 02.2 | Seite 19
Ist Größe das Gebot der Stunde?
- 02.3 | Seite 19
Kostenstrukturen und Effizienz
- 02.4 | Seite 23
Herausforderungen für Kooperationen
- 02.5 | Seite 25
Chancen von Kooperationen
- 02.6 | Seite 29
Kooperationen: Man bleibt unter sich
- 02.7 | Seite 32
Strategien: So gelingen Kooperationen

Kapitel 03 | Seite 36

Zögern und Drang – Dekarbonisierung

- 03.1 | Seite 38
Kaum klare Dekarbonisierungsstrategien
- 03.2 | Seite 40
Wasserstoff: Zwischenstopp im Versuchslabor
- 03.3 | Seite 41
Gründe für das Zögern
- 03.4 | Seite 41
Dekarbonisierungspfade definieren
- 03.5 | Seite 42
Exkurs Marktpreiseentwicklung: Der Preis ist heiß



Kapitel 04 | Seite 48

Netze und Vertrieb im Wandel

04.1 | Seite 50

**Vertrieb: das Aussterben
der Klassiker**

04.2 | Seite 52

**Netze: Gefährdet die sinkende
Rendite den Ausbau?**



Kapitel 05 | Seite 56

Finanzielle Lage

05.1 | Seite 57

Mehr Aufwand, weniger Ertrag

05.2 | Seite 57

Größe macht effizient

05.3 | Seite 58

Aktives Finanzmanagement

05.4 | Seite 60

Verminderte Ausschüttungsfähigkeit



Kapitel 06 | Seite 62

Fazit

Über die Studie

DIE STADTWERKESTUDIE 2022 VON BDEW UND EY

Für die 20. Stadtwerkstudie haben EY und der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) mit den Geschäftsführerinnen, Geschäftsführern und Vorständen von 100 Stadtwerken und regionalen Energieversorgern in ganz Deutschland gesprochen. Die Tiefeninterviews dauerten im Schnitt 50 Minuten. Sie wurden als computergestützte Telefoninterviews (CATI) anhand eines standardisierten Fragebogens durchgeführt und fanden im Januar und Februar 2022, noch vor dem Krieg in der Ukraine, statt. Nach Kriegsbeginn kamen im März 2022 sechs qualitative Tiefeninterviews hinzu.

Der Krieg in der Ukraine ist eine historische Zäsur für Europa und beeinflusst die Energieversorgung in Europa und Deutschland. Das wird die Stadtwerke nachhaltig beeinflussen. Neben den großen politischen und gesellschaftlichen Zielen, wie die Versorgungssicherheit, der Umstieg auf alternative Energiequellen und der damit verbundenen Unabhängigkeit von Russland, müssen die Stadtwerke auch die unmittelbaren Auswirkungen erfolgreich bewältigen. Hier sind insbesondere die Markt- und Volatilitätsrisiken in der Energiebeschaffung und damit

verbunden Liquiditätsrisiken sowie der Schutz der kritischen Infrastruktur und Cybersicherheit an erster Stelle zu erwähnen. An dieser Stelle ist dennoch auch wieder die große Leistungsbereitschaft der Stadtwerke hervorzuheben. Wie schon bereits zum Zeitpunkt der Corona-Krise haben diverse Stadtwerke jetzt auch auf diese außergewöhnliche Situation mit hoher Solidaritätsbereitschaft reagiert. Die Hilfsbereitschaft der Stadtwerke zeigt sich durch Spendenaktionen innerhalb der Belegschaft, der Unterstützung beim sicheren Transport von geflüchteten Menschen nach Deutschland, die kurzfristige Bereitstellung von Unterkünften sowie den Transport von Hilfsgütern und technischem Equipment in die Krisenregion.

Die Datenerhebung durch Interviews für die diesjährige Stadtwerkstudie fand noch vor dem Ausbruch des Krieges in der Ukraine statt und spiegelt die gestiegenen Risikoeinschätzungen in den Befragungsergebnissen noch nicht wider. Der Schwerpunkt der Hauptbefragung lag bei Versorgern kleinerer und mittelgroßer Gebiete. Mehr als die Hälfte der befragten Stadtwerke versorgen Kommunen mit unter 50.000 Einwohnern.



Anzahl der befragten Unternehmen differenziert nach Einwohnern im Versorgungsgebiet

51 % 20.000 bis 50.000 Einwohner
21 % 50.000 bis 100.000 Einwohner
17 % mehr als 100.000 Einwohner
11 % überregionaler Versorger

20

Jahre Stadtwerke- studie

In diesem Jahr erscheint die Stadtwerkstudie von BDEW und EY bereits zum 20. Mal. In den letzten zwei Jahrzehnten haben wir in dieser Studie gemeinsam mit den BDEW-Mitgliedsunternehmen energiepolitische und wirtschaftliche Meilensteine analysiert und Handlungsoptionen aufgezeigt und bewertet.

Disruptive Ereignisse haben unseren Weg begleitet und einen Wandlungsprozess hin zur heutigen, modernen Energiewirtschaft ausgelöst. Der kontinuierlich gestiegene Umfang der jährlichen Befragung dokumentiert dabei sehr anschaulich die wachsende Komplexität der Geschäftsmodelle der Stadtwerke.

In 20 Studienjahren haben wir vieles Neues auf den Punkt gebracht. Wir stellen aber auch fest, dass uns viele Studientitel als Themen seit Jahren begleiten. Die Er-

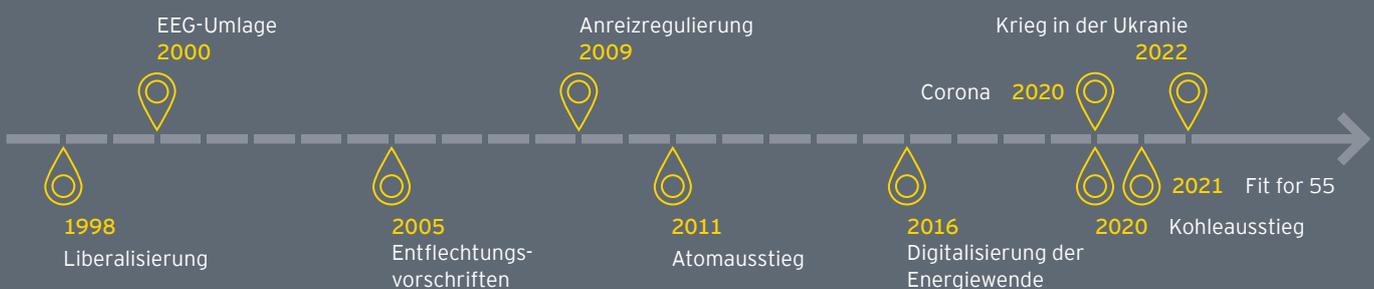
kenntnis daraus ist: Transformation ist ein Marathon und erfordert Ausdauer. Wir sind mit dem Veränderungsdruck für Energiversorger am Anfang – Antworten auf neue Fragen zu finden, wird die gemeinsame Aufgabe für die Zukunft sein.

Unser Dank

Unser Dank gilt allen Vertreterinnen und Vertretern aus der Energiewirtschaft, die uns in den letzten Jahren mit Kompetenz und Know-how kritisch begleitet und damit die Grundlage für diese Studie geschaffen haben. Und dass Sie uns in den 20 Jahren treu geblieben sind und unterstützt haben empfinden wir als Wertschätzung unsere Arbeit und dieser Studie.

Herzlichen Dank dafür!

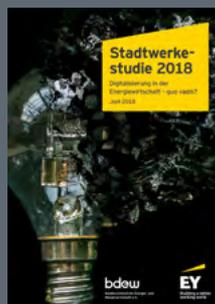
Ausgewählte disruptive Ereignisse



Digitalisierung in der Energiewirtschaft



Der Verteilnetzbetreiber der Zukunft – Enabler der Energiewende



Digitalisierung in der Energiewirtschaft – quo vadis?



Ecosystem und Konvergenz als Wachstumschancen für Stadtwerke



Wie Stadtwerke und Kommunen gemeinsam klimaneutral werden können.

Einleitung: Die Risiken nehmen zu

Für die Stadtwerke war 2021 ein gutes Jahr. Die Stimmung erreichte Vor-Corona-Niveau. Dann aber zeigten galoppierende Energiepreise, dass das Geschäft immer volatiler wird. Als Russland Ende Februar 2022 die Ukraine angriff, bestätigte sich: Die Risiken in der Energiewirtschaft steigen weiter an.

Alles in allem war 2021 für die Stadtwerke ein gutes Jahr. Drei Viertel der befragten Führungskräfte stufen ihren geschäftlichen Erfolg als gut oder sehr gut ein, 9 Prozent mehr als im ersten Pandemiejahr 2020. Damit hat das Stimmungsbarmeter wieder das Vor-Corona-Niveau von 2019 erreicht. Zu dieser Geschäftserholung haben vor allem steigende Umsätze beigetragen.

Eines der wichtigsten Handlungsfelder, mit denen sich 2021 die Entscheidungsträger befasst haben, waren die in der zweiten Jahreshälfte stark steigenden Energiepreise. Damit einhergehend stellte sich die Frage nachhaltiger Energieerzeugung noch dringlicher als zuvor, verbunden mit der Digitalisierung im Energiebereich.

Von denjenigen 25 Prozent der Befragten, für die das Geschäftsjahr unverändert bis schlechter verlaufen ist, nannten 76 Prozent die gestiegenen Energiebeschaffungskosten als Ursache. Stark steigende und volatilere Energiepreise machen für jeden Bürger, vom Manager bis zum Endkunden, erlebbar, was der Branche seit Jahren widerfährt: Das ehemals ruhige Binnenmeer der Energiewirtschaft wurde in den vergangenen Jahren immer mehr zu einem stürmischen Ozean – und nichts deutet darauf hin, dass bald schon ruhigeres Fahrwasser locken könnte.

Trotz dieses Wellengangs erwarten 60 Prozent der Stadtwerke-„Kapitäne“ ein geschäftlich erfolgreiches Jahr 2022. Dieser optimistische Ausblick zeigt eine deutliche Verbesserung gegenüber der letzten, von Lockdowns geprägten Befragung, in der lediglich 49 Prozent positiv in das nächste Geschäftsjahr blickten. Warum glauben die meisten Entscheider, trotz steigender Volatilität weiterhin erfolgreich in See stechen zu können? Der wichtigste Erfolgsfaktor ist hier eine kenntnisreiche Navigation und Kursbestimmung, mithin das, was man „gutes Management“ nennt (28 Prozent).

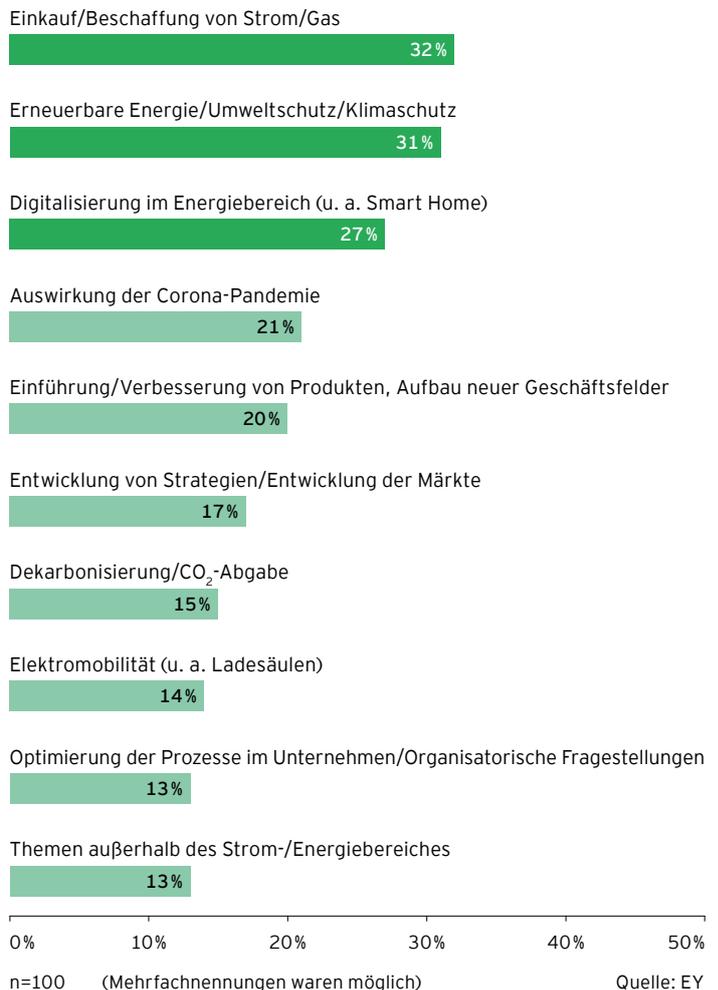
Immer neue Handlungsfelder bedeuten für die Stadtwerke, dass das Risiko, falsche Entscheidungen zu treffen, steigt. Entscheiderinnen und Entscheider sind gefordert, immer mehr Themen zu beobachten und in ihre Entscheidungskalküle einzubeziehen. Die Entscheidungsparameter entstehen dabei nicht mehr nur in der eigenen Branche,

sie überspannen mittlerweile Branchen und Landesgrenzen. Größter Unsicherheitsfaktor bleiben dabei die hoch volatilen Energiepreise. Die skeptischen 40 Prozent der Befragten, die 2022 nicht mit Wachstum, sondern mit Einbußen rechnen, erwarten diese aufgrund der steigenden Energiepreise.

ABBILDUNG 1

Wichtige Themen und Fragestellungen 2021

Mit welchen Themen/Fragestellungen haben Sie sich 2021 am meisten/am intensivsten in Ihrem Unternehmen auseinandergesetzt?
(Auswahl der häufigsten Nennungen, Mehrfachnennungen waren möglich)





Die wichtigsten Handlungsfelder 2021 waren die Energiepreise, die Frage nachhaltiger Energieerzeugung und die Digitalisierung im Energiebereich.

Klare politische Leitplanken

2021 war auch ein Jahr klarer politischer Weichenstellungen für die Energiebranche. Den Ton setzte bereits Ende April 2021 das Klimaschutzurteil des Bundesverfassungsgerichts. Ende November legte die neue Ampelkoalition dann einen Koalitionsvertrag vor, der deutliche und sehr ambitionierte Klimaziele für 2030 vorgibt, die einen beschleunigten Ausbau Erneuerbarer Energien vorsehen. Folglich müssen Städte, Gemeinden und Landkreise ihren Treibhausgasausstoß senken und ihren Energieverbrauch reduzieren, um damit ihre Energieeffizienz zu verbessern.

Ende November legte die neue Ampelkoalition dann einen Koalitionsvertrag vor, der deutliche und sehr ambitionierte Klimaziele für 2030 vorgibt, die in einer CO₂-Einsparung von 65 Prozent im Vergleich zum Jahr 1990 resultieren sollen (siehe Grafik). Im Zuge des verabschiedeten Osterpakets des Bundeskabinetts wurden die Ziele für den Ausbau von Photovoltaik (215 GW) und Onshore-Windenergie (115 GW) sowie die Prognose für den Strombedarf und damit den Anteil erneuerbarer Energien am Energiemarkt nochmals nach oben angepasst. Der Dreiklang der Energie-, Mobilitäts- und Wärmewende ist damit zur politischen Prämisse erhoben worden. Stadtwerke-Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer begrüßten diese klare Zielsetzung in den Tiefeninterviews deutlich. Dabei wünschten sie sich vor allem, dass die Politik auch in Zukunft zu dieser eingeschlagenen Marschroute steht, statt wie in der Vergangenheit plötzliche und unerwartete Richtungsänderungen zu beschließen.

ABBILDUNG 2

Klimaziele für 2030



Quelle: Koalitionsvertrag der Ampelkoalition, November 2021 (Zusammenstellung: EY)

Immer mehr Handlungsfelder

“

In dieser Zeitenwende ist es erforderlicher denn je, dass die Stadtwerke sowohl die traditionelle Daseinsvorsorge als auch die zukunftsorientierte Dekarbonisierung als Dienstleister und Wegbereiter vereinen. Diese Stabilisierung und Veränderung erfolgt dabei immer mehr durch Kooperationen.

Kerstin Andreae

Vorsitzende der Geschäftsführung und Mitglied des Präsidiums, BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V.

Zeitreihenanalysen im Rahmen der alljährlichen Stadtwerkstudie zeigen, dass die Zustimmung für viele Themenfelder im Jahr 2021 angestiegen sind. Stadtwerke haben also eindeutig immer mehr Aufgaben zu bewältigen.

Gleichzeitig nimmt die Anzahl der Themen mit sehr hohen Zustimmungswerten zu, was bedeutet, dass auch die Dringlichkeit der einzelnen Themen steigt. Den Stadtwerken steht also viel Arbeit ins Haus.

Um die viele Arbeit erledigen zu können, bedarf es neuer Denkweisen. Lösungen liegen nicht fertig in der Schublade und das, was für das eine Stadtwerkeunternehmen passt, muss nicht unbedingt eine Lösung für ein anderes sein, ist sich Christoph Trautmann, Geschäftsführer der Stadtwerke Aalen GmbH sicher: „Wir müssen die Schere im Kopf weglegen, offen sein für neue Perspektiven und ganz bewusst um die Ecke denken.“

Dekarbonisierung, Digitalisierung, Datensicherheit

Die drei Wenden – Energie, Mobilität und Wärme – geben die Richtung vor. Den konkreten Wandel in den Stadtwerken bestimmen hingegen die Aufgabenfelder: Dekarbonisierung (und der damit auch einhergehenden Dezentralisierung), Digitalisierung und Datensicherheit. Sie wurden in der aktuellen Umfrage höher bewertet als je zuvor – ein klares Zeichen dafür, dass sich die Transformation weiter beschleunigt.

Die Digitalisierung ist weiterhin das absolute Top-Thema, Ihre Bedeutung steigt seit Jahren kontinuierlich. Innerhalb dieser klaren, wenn auch groben Tendenz zeichnen sich interessante Highlights ab. Einzelthemen, wie Cyber- bzw. Datensicherheit, gewinnen sprunghaft an Bedeutung. Seit einiger Zeit ist zu beobachten, dass die Zahl der Cyberangriffe auf Kommunen und Unternehmen, die kritische Infrastruktur betreiben, steigt. Diese Beobachtung sollte die Stadtwerke beunruhigen, denn die „digitale Erpressung“

Digitalisierung ist nach wie vor das bedeutendste Handlungsfeld für Stadtwerke. Die Zustimmung steigt seit Jahren.

89%

Dekarbonisierung hat es in das Mittelfeld der Prioritätenliste der Handlungsfelder geschafft.

67%



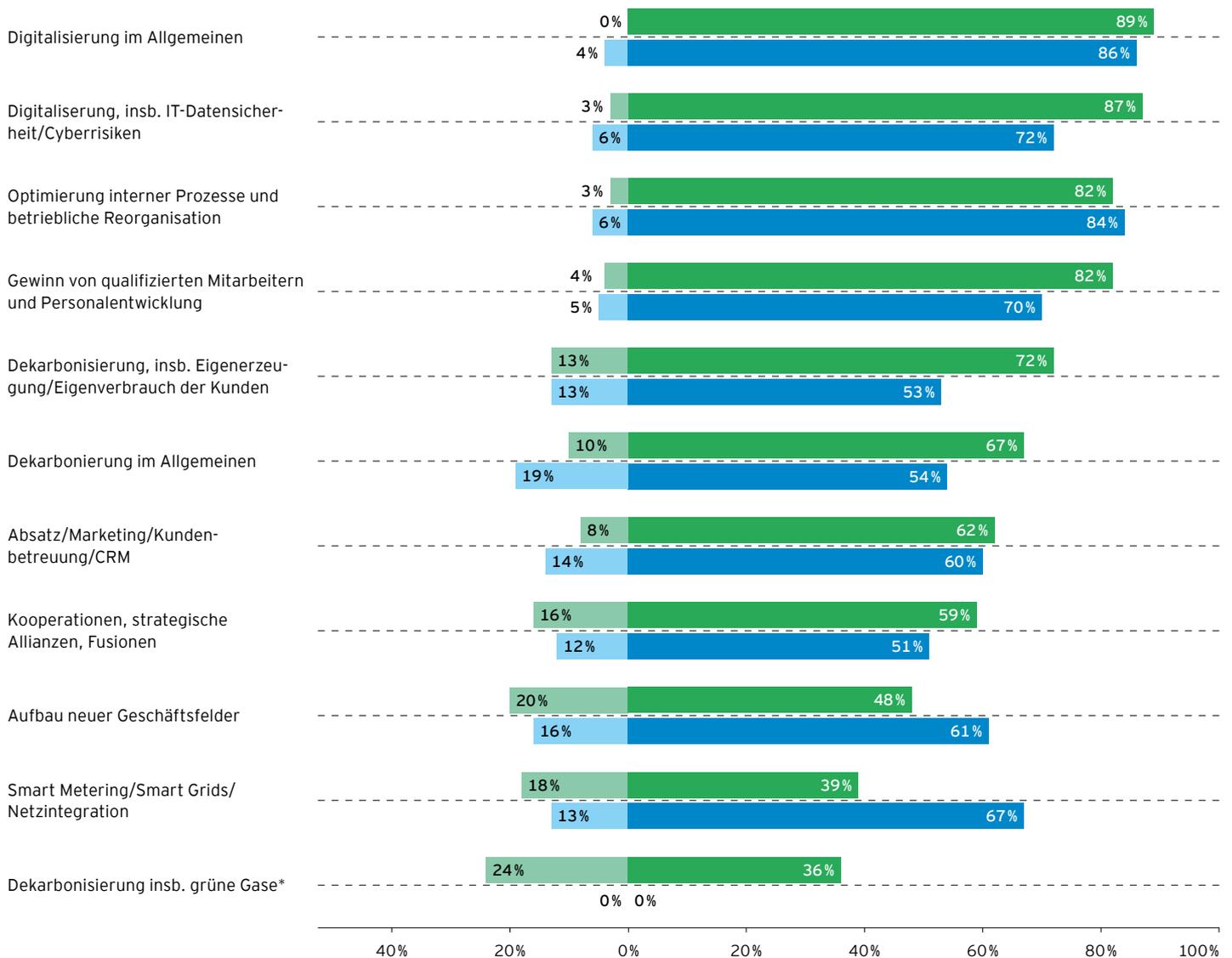
Die Themenfelder Dekarbonisierung, Digitalisierung und Datensicherheit gewinnen ebenso sprunghaft an Bedeutung wie das Thema Personalgewinnung und -entwicklung; das Thema Smart Metering hingegen verliert an Aufmerksamkeit.

ABBILDUNG 3

Fragen, mit denen sich Stadtwerke aktuell auseinandersetzen (Vorjahresvergleich)

Ich nenne Ihnen nun einige Themenbereiche, die in den nächsten 2 bis 3 Jahren für Stadtwerke besondere Bedeutung besitzen könnten. In welchem Maße werden sich Ihrer Meinung nach Stadtwerke mit diesen Themen auseinandersetzen?

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „überhaupt nicht relevant“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr relevant“)



Studie 2022 (n=100) Studie 2021 (n=100) (Mehrfachnennungen waren möglich) * Neu in Studie 2022 Quelle: EY



Die Sorge um die Sicherheit der eigenen Daten und Systeme ist in den letzten drei Jahren exponentiell angestiegen.

boomt. Im vergangenen Jahr sind verschiedene öffentliche Aufgabenträger wie Kommunen, Kliniken oder Energieversorger Hackerangriffen zum Opfer gefallen. Betreiber kritischer Infrastrukturen sind in besonderer Weise aufgerufen und verpflichtet, ihre Systeme vor Angriffen zu schützen. Jede Kommune und jedes Stadtwerkeunternehmen besitzt hier Schwachstellen und damit Einfallstore. Dessen sind sich die Befragten 2021 noch einmal schmerzlich bewusst geworden. Hätte die Befragung nicht im Januar und Februar, sondern nur wenig später unter den Ein-

drücken des Kriegs in der Ukraine stattgefunden, wären die Zustimmungswerte beim Thema Cybersicherheit vermutlich noch deutlich höher ausgefallen.

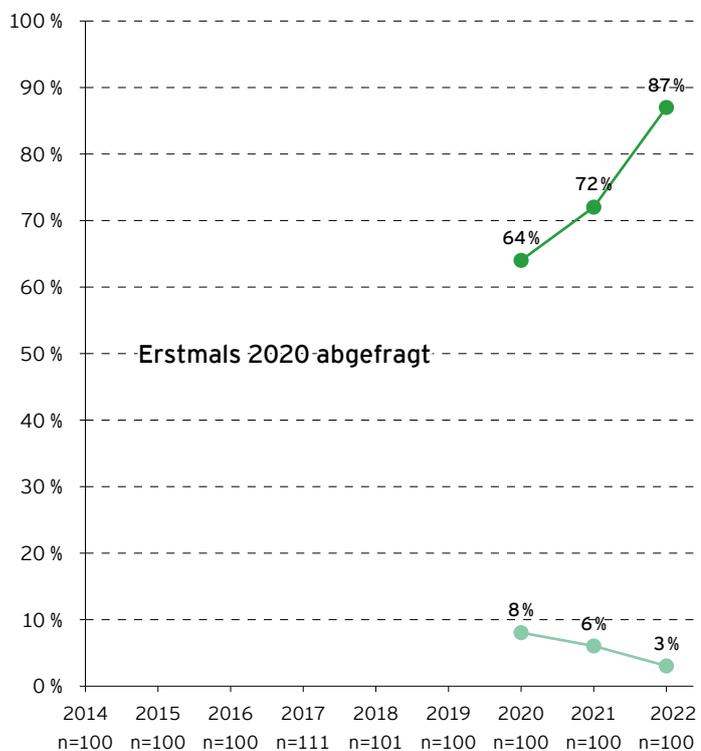
Eine erstaunliche Erkenntnis dabei: Den Entscheiderinnen und Entscheidern der Stadtwerke ist nicht nur bewusst, wie wichtig digitale Lösungen sind – sie wissen auch, dass sie sich noch längst nicht gut genug damit auskennen. Die meisten empfinden sich als mittelmäßig (47 Prozent) aufgestellt, gerade einmal gut ein Drittel meint, weiter (oder deutlich

ABBILDUNG 4

Fragen, mit denen sich Stadtwerke aktuell auseinandersetzen

Ich nenne Ihnen nun einige Themenbereiche, die in den nächsten 2 bis 3 Jahren für Stadtwerke besondere Bedeutung besitzen könnten. In welchem Maße werden sich Ihrer Meinung nach Stadtwerke mit diesen Themen auseinandersetzen?

Digitalisierung, insb. IT-Datensicherheit/Cyberrisiken



● Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr stark auseinandersetzen“) ● Bottom-2-Boxes (Note 5 = „gar nicht auseinandersetzen“ | Note 4) Quelle: EY

weiter) zu sein als der Durchschnitt. Das ist zwar eine Steigerung um immerhin 9 Prozentpunkte zum Vorjahr, zeigt aber, als wie wichtig die Entscheidungsträgerinnen- und Entscheidungsträger das Aufgabenfeld Digitalisierung einschätzen. Die Gründe sind vielfältig. Einer davon liegt darin, dass die digitalen „Lösungen für Strom, Wärme oder auch Mobilität auch in die Fläche gebracht werden müssen“, wie Christoph Trautmann betont. Viele Lösungen, die in Ballungsräumen getestet und gestartet werden, müssten erst noch sinnvolle Adaptionen in ländlichen Räumen finden.

Der Regierungswechsel in Berlin spiegelt sich deutlich in der Verantwortung, die den Stadtwerken bei der CO₂-Reduktion zufällt. Die Bedeutung, die die Befragten der Dekarbonisierung beimessen, stieg sprunghaft um fast ein Fünftel auf nun 72 Prozent. Insbesondere geht es dabei um die eigene Energieerzeugung und den Verbrauch der eigenen Kunden. Wasserstoff als möglicher nachhaltiger Energieträger spielt dabei allerdings bisher nur für rund ein Drittel der Befragten in den nächsten Jahren eine bedeutende Rolle. Noch fehlt es dazu an Infrastruktur und an Lieferanten.

Dennoch müssen die Stadtwerke überlegen, welche Teile der Wertschöpfungskette sie in ihren Regionen besetzen können, wo Partner existieren – Produzenten, Verbraucher oder Lieferanten –, die in einer künftigen Wasserstoffwirtschaft eine Rolle spielen können, um mit ihnen gemeinsam über Optionen nachzudenken. Zudem hat eine künftige Wasserstoffwirtschaft Folgen für die aktuellen Geschäftsfelder der Stadtwerke, insbesondere für Gas und Wärme. Stadtwerke benötigen also bereits heute eine Position zu künftigen Wasserstoffentwicklungen in ihrer Region, um richtige Investitionsimpulse in bestehende und neue Infrastruktur zu setzen.

Personal- und Fachkräftemangel

Nachdem Personal als Handlungsfeld in den letzten Jahren an Zustimmung verloren hat, erhält das Thema in der aktuellen Befragung wieder eine sehr hohe Aufmerksamkeit mit einem Anstieg um 12 Prozentpunkte auf 82 Prozent. In etwa fünf Jahren beginnen die Babyboomer, aus dem aktiven Arbeitsleben auszuscheiden. Der bereits heute spür-

bare Fachkräftemangel wird dann eine neue Dimension erhalten. Damit wird deutlich, dass nicht nur Personal in den vermeintlich neuen Aufgabenfeldern eines Stadtwerks fehlt, auch traditionelle Bereiche werden zunehmend betroffen sein. Neben einer Strategie zur Personalgewinnung müssen Maßnahmen zur Bindung und Weiterqualifizierung von Bestandspersonal entwickelt werden. In den Tiefeninterviews bestätigten die befragten Stadtwerkemanager, dass es ihnen schwerfällt, die Vielzahl neuer Aufgaben und Regularien zu erfüllen, ohne dafür substantiell mehr Personal zu bekommen.

Smart Meter: Fortschritt trotz Ernüchterung

In der Bedeutung für die Stadtwerke ist das Thema Smart Meter sehr stark rückläufig (–28 Prozent). Dies kann damit zusammenhängen, dass trotz einem regulatorischen/technischen Stillstand der Rollout im Feld nun voranschreitet. Im März hatte das Oberverwaltungsgericht Münster die Einbauverpflichtung für intelligente Messsysteme gestoppt. Dies hatte Anpassungen im Messstellenbetriebsgesetz und einen Stillstand bei der Erweiterung der bestehenden Markterklärung des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) 2021 zur Folge. Dennoch schreitet die Installation der Messsysteme schnell voran: Immerhin 83 Prozent der grundzuständigen Messstellenbetreiber haben inzwischen erste intelligente Messsysteme im Feld installiert, im Vorjahr waren es erst 19 Prozent. Die Beschleunigung der Energiewende wird nun wohl auch endlich den Smart-Meter-Rollout in Deutschland vorantreiben. Die Bundesregierung hat Smart Meter im Koalitionsvertrag als zentralen Treiber für Smart Grids und für die Integration der erneuerbaren Energien ausgerufen, die ebenfalls deutlich beschleunigt werden sollen. Zentrale Forderungen der Branche hierzu sind der Abbau behördlicher und regulatorischer Vorgaben in Bezug auf die Messtechnik, mehr Agilität im Rollout sowie höhere Preisobergrenzen und eine finale Klarstellung der Umsetzung von § 14a EnWG zur Steuerung von steuerbaren Verbrauchern, nachdem im Jahr 2021 kurzfristig der Entwurf für das Steuerbare-Verbrauchseinrichtungen-Gesetz zurückgezogen wurde.

“

Die Vielzahl der Herausforderungen sollte die Branche nicht hemmen, sondern als Chance verstanden werden, die Energiewirtschaft von morgen zu gestalten.

Andreas Siebel
Partner bei EY



Gemeinsam stark: Größe und Kooperationen

Das Schwerpunktthema der Stadtwerkstudie 2022 lautet „Kooperationen“. Kooperationen sind für die Branche ein altbekanntes Thema und kamen als Maßnahmen ins Spiel, um die großen Transformationswellen seit der Liberalisierung der Energiemärkte 1998 beherrschen zu können. Ziel der Kooperationen war und ist, die Leistungsfähigkeit der Stadtwerke auszubauen und zu pflegen. Die Kooperationsintensität schwankt dabei von losen Partnerschaften oder Kooperationsverträgen über Joint Ventures/gemeinsame Gesellschaften bis hin zu Fusionen oder Übernahmen. Die Stadtwerkstudie 2022 zeigt: Schon heute kooperieren 88 Prozent der Studienteilnehmer mit anderen Unternehmen, meist anderen Stadtwerken.

02.1

Vier Generationen von Kooperationen

Worauf konzentrierten sich Stadtwerke-Kooperationen in den letzten 25 Jahren? Bei einer näheren Betrachtung kristallisieren sich vier Generationen von Kooperationen heraus. Sie kennzeichnen die Weiterentwicklung der zentralen Aufgaben von Kooperationen.

1. Generation Materialbeschaffung

Im Zentrum der ersten Kooperationen stand die Materialbeschaffung. Dabei ging es vor allem um das Erzielen von Einkaufsvorteilen, insbesondere bei technischen Materialien wie Kabel, Transformatoren und Rohren. Kooperationspartner befanden sich in der Regel in der Region.

2. Generation Energiebeschaffung

Dann kam die Energiebeschaffung als weitere Aufgabe hinzu. Infolge der Liberalisierung der Energiemärkte bildeten sich regionale, teils auch überregionale Energiebeschaffungsverbände.

3. Generation Smart Metering

Mit der Einführung des intelligenten Messstellenbetriebs sind neue Kooperationen entstanden, die sich auch über eine Region hinaus erstrecken.

4. Generation Digitalisierung und Innovation

In der letzten Zeit wurden von Stadtwerken auch zunehmend branchenübergreifende Kooperationen und strategische Partnerschaften geprägt, um den Transformationsherausforderungen zu begegnen.

Wie also ist der Stand heute? Die aktuelle Stadtwerkstudie zeigt: Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oder Kunden hat für 59 Prozent der Studienteilnehmer in den kommenden Jahren eine besondere Bedeutung. Damit sind Kooperationen längst nicht so wichtig wie in der zweiten Hälfte der Nullerjahre, als sich 70 bis über 80 Prozent der Befragten mit „Kooperationen, strategischen Allianzen und

Markt- und Wettbewerbsentwicklungen werden selten als Gründe für Kooperationen genannt. Komplexität beherrschen zu können, treibt die Stadtwerke an, Kooperationen einzugehen.

79%

Transformation erfordert Investitionen. Finanzielle Spielräume zu schaffen, ist seltener ein Grund für die Stadtwerke zu kooperieren.

25%



Neuer Anlauf? Nie hatten sich Stadtwerke so wenig mit Kooperationen und Fusionen beschäftigt wie im Lockdown-Jahr 2020. Nun keimt das Interesse an Allianzen wieder auf, ist allerdings noch längst nicht wieder so stark wie vor gut zehn Jahren.

Fusionen“ befassten. Das Zustimmungstief von 47 Prozent im Corona-Jahr 2020 ist damit überwunden und Kooperationen werden wieder positiver – und als notwendiger – gesehen; anhand des enormen Wachstums der Aufgabefelder, denen sich Stadtwerke in den kommenden Jahren

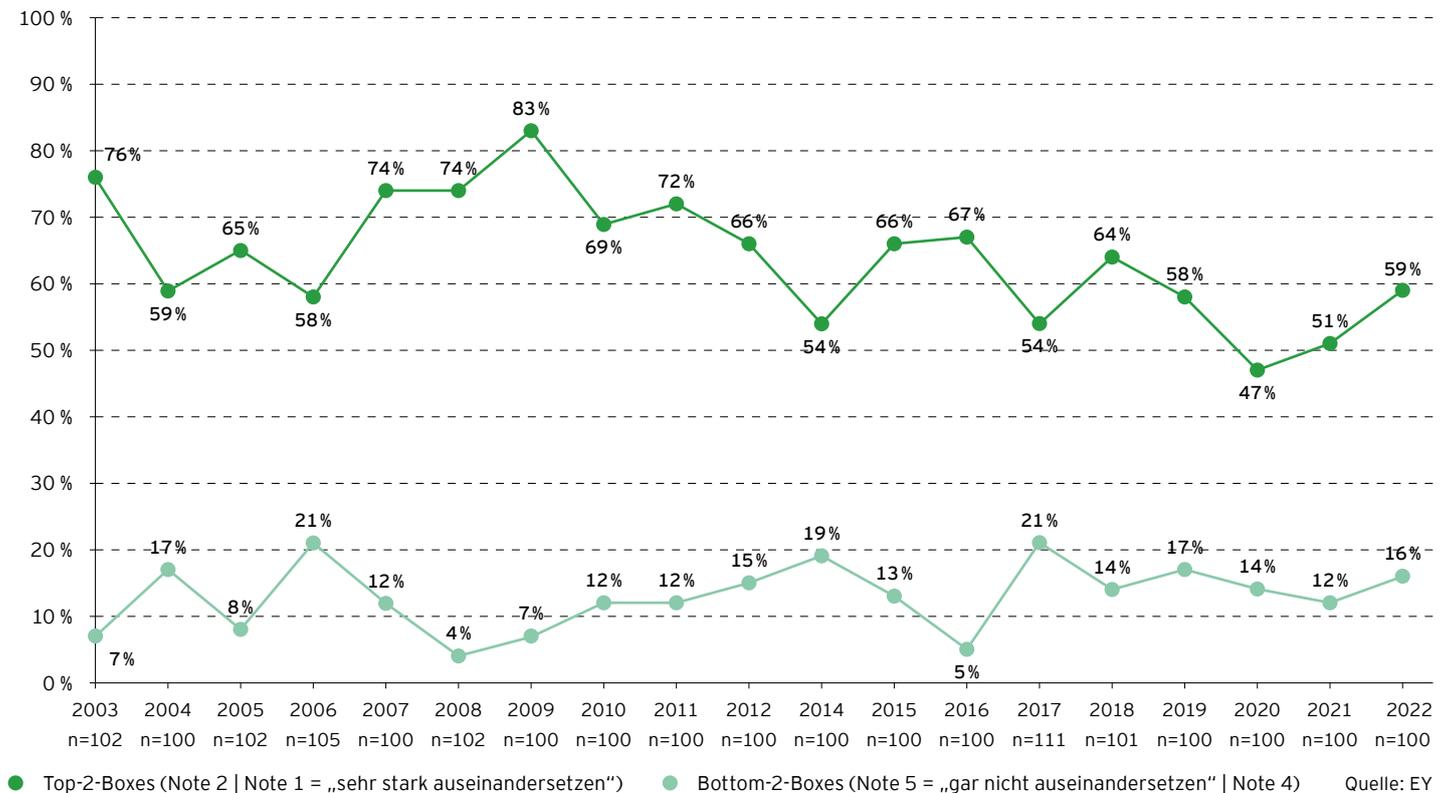
widmen sollen, wäre jedoch ein noch höherer Sprung in der Zustimmung in der aktuellen Befragung durchaus denkbar gewesen. Oder blicken wir auf Kooperationserfahrungen zurück, die die Studienteilnehmer bremsen, neue Partnerschaften einzugehen?

ABBILDUNG 5

Fragen, mit denen sich Stadtwerke aktuell auseinandersetzen

Ich nenne Ihnen nun einige Themenbereiche, die in den nächsten 2 bis 3 Jahren für Stadtwerke besondere Bedeutung besitzen könnten. In welchem Maße werden sich Ihrer Meinung nach Stadtwerke mit diesen Themen auseinandersetzen?

Kooperationen, strategische Allianzen, Fusionen



02.2

Ist Größe das Gebot der Stunde?

Offenbar ist bislang weder der finanzielle noch der Transformationsdruck so hoch, dass Stadtwerke Kooperationen wieder so in den Fokus ihrer Strategie rücken würden wie vor 10 bis 15 Jahren. Denn trotz aller Herausforderungen verläuft die Geschäftsentwicklung für die meisten Stadtwerke weiterhin positiv. 61 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, ihren Umsatz in den vergangenen drei Jahren gesteigert zu haben. Diese Umsatzsteigerungen gehen jedoch nicht zwingend mit einer Ergebnissteigerung einher. So gaben lediglich 45 Prozent der Befragten an, dass sie im Zeitraum der positiven Umsatzentwicklung auch ihr Ergebnis steigern konnten.

Wo aber liegen die besten Geschäftsimpulse? Positive Ergebnisentwicklungen entstanden in den Bereichen regenerative Energieerzeugung, Vertrieb und Energiedienstleistungen. Viel seltener verbesserte sich das Ergebnis im altangestammten Netz. Die konventionelle Erzeugung wiederum ist inzwischen ergebnisneutral, weil die Risikovorsorge bereits in den Jahresabschlüssen der vergangenen Jahre getroffen wurde.

Da die alten Ergebnistreiber wegschmelzen, weiten Stadtwerke ihr Geschäft aus. Sie expandieren entweder in neue Geschäftsfelder oder suchen in bestehenden Geschäftsfeldern nach erlössteigernden Maßnahmen, indem sie zum Beispiel ihr Marketing verbessern oder ihre Geschäftsaktivitäten regional erweitern.

Um den Kommunen auch in Zukunft sichere Ausschüttungen bieten zu können, müssen Stadtwerke in neuen Geschäftsfeldern rentabel wachsen oder ihre eigenen Kostenstrukturen verbessern. Dabei verschafft Größe über Skaleneffekte klare Vorteile.



02.3

Kostenstrukturen und Effizienz

Welche Möglichkeiten haben Stadtwerke, auf perspektivisch weiter sinkende Erträge zu reagieren? Geht das Ergebnis zurück, wäre eine typische Gegenmaßnahme, die eigenen Kosten zu reduzieren. In der Stadtwerkstudie 2022 gaben allerdings lediglich 28 Prozent der Befragten an, den Ergebnismrückgang durch Maßnahmen zur Kostenreduktion begrenzt zu haben. In der Regel sind Kostensenkungen mit deutlichen Einschnitten im Personalkörper verbunden. Diese sind in einem kommunalen Umfeld politisch selten durchsetzungsfähig. Außerdem wären sie angesichts der

steigenden Anforderungen an die Stadtwerke auch als wirtschaftliche Maßnahme fragwürdig, steigt doch der Personalbedarf weiterhin deutlich an. So erhöhen sich unter anderem die Anforderungen in der Meldepflicht und der Marktkommunikation; außerdem müssen neue, digitale Schnittstellen zum Kunden wie auch zum Netzkunden aufgebaut werden. Wo es trotz allem Optimierungsmöglichkeiten gibt, zeigen die folgenden Punkte.

■ 02.3.1

Fortbildung des Personals

Die meisten Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer gehen von einem leicht steigenden Personalbestand und einem zunehmenden Fachkräftemangel für die kommenden Jahre aus. Neben Strategien zur Personalgewinnung setzen die Befragten insbesondere auf die Weiterqualifizierung von Bestandspersonal – ein weiterer guter Grund, bestehendes Personal nicht zu reduzieren. Dennoch zeigen Benchmarking-Projekte, dass es durchaus noch Hebel für einen besseren Einsatz von Mitarbeitern gibt, indem Prozesse optimiert und gründlicher digitalisiert werden.

■ 02.3.2

Shared Services

Die Ergebnisse der Studie zeigen an verschiedenen Stellen, dass Shared Services eine höhere Bedeutung zukommt. Die Konsolidierung und Zentralisierung von Dienstleistungsprozessen gilt als klassische Lösung für die Steigerung von Effizienz und Effektivität in der Bewältigung standardisierbarer und damit skalierbarer Aufgaben. Neben den Zentralfunktionen wie Personal, Recht oder IT stehen vor allem für kleinere Stadtwerke zunehmend auch Aufgaben wie Abrechnungen oder regulatorisch aufwendige Pflichten wie die des Redispatch 2.0 im Fokus – alles Leistungen, mit denen keine Wertschöpfung im engeren Sinne verknüpft ist.

■ 02.3.3

Neue Geschäftsmodelle

Am Markt beobachten BDEW und EY, dass Stadtwerke ihre Produktpalette erweitern. Sie beginnen, ihre Energie dezentral und nachhaltig zu erzeugen und ihre Kunden auf dem Weg zum produzierenden Konsumenten („Prosumer“) zu begleiten. Hierzu gehören Angebote wie PV-Anlagen, Mieterstrommodelle oder Ladesäulen. Dienstleistungen rund um die Installation, Betriebsführung, Wartung und Abrechnung der Anlagen kommen hinzu. Für viele Stadtwerke ist die Bereitstellung ganzheitlicher Lösungsangebote für die Endkunden das Geschäftsfeld mit dem größten Wachstumsmarkt. Bis zur Bereitstellung skalierungsfähiger Lösungen sind für viele Unternehmen allerdings noch viele Transformationen im End-

kundenvertrieb erforderlich. Die neuen Geschäftsmodelle – wozu auch neue Tarif- und Preismodelle bei Commodity-Produkten zählen – erfordern neue Fähigkeiten im Vertrieb und bei den Mitarbeitern. Die Produkte haben oftmals eine vollständig neue Customer Journey und neue Touchpoints zu den Kunden. Die Investitionsentscheidung für eine „Energiewende-Technologie“ ist für den Kunden etwas völlig anderes als die Auswahl des Stromanbieters für die nächsten zwei Jahre. Dies erfordert neben einer neuen Kundenkommunikation aber auch neue Fähigkeiten beim Vertriebsmitarbeiter – dieser wird zukünftig mehr ein „Projektmanager“ als ein „Key-Account-Manager“ sein.

Aber auch die Wahl der Wertschöpfungstiefe sollte bei den neuen Lösungsangeboten immer kritisch hinterfragt werden. Hier haben sich bereits in der Vergangenheit Stadtwerke ungünstig aufgestellt und in eigentlich attraktiven Markt- und Produktsegmenten negative Deckungsbeiträge erwirtschaftet. Über neue, innovative Unternehmen, aber auch Eigenentwicklungen von Stadtwerken gibt es ein breites Angebot von White-Label-Lösungen, die eine Fokussierung auf die Kernleistung der Stadtwerke – als Speerspitze der Energiewende vor Ort – ermöglichen.

■ 02.3.4

Synergien zwischen Energie-, Wohnungs- und Wärmewirtschaft

Seit 2019 betrachtet die Stadtwerkstudie mögliche Synergien mit anderen Branchen. Damit einher geht die Frage, wie solche Verbünde die Transformation beschleunigen könnten und wo durch eine solche Sektorenkopplung neue Geschäftsfelder für Stadtwerke entstehen können.

Seit EY den Stadtwerken diese Fragen stellt, sieht deren Führungspersonal die größten Synergiepotenziale mit der Wohnungswirtschaft – der Zustimmungswert steigt von Jahr zu Jahr. Dies trägt der zunehmenden Bedeutung von Gebäuden als Orte für Energieerzeugung und -speicherung anstelle eines reinen Energieverbrauchs Rechnung. Lösungen zur nachhaltigen Energieversorgung von Gebäuden gehören zum Leistungsportfolio vieler Stadtwerke, man denke etwa an PV-Anlagen und die dazugehörigen Dienstleistungen. Je mehr Endkunden nach solchen Lösungen verlangen, desto



Die Wärmewende kommt: Erstmals steht die Wärmeindustrie bei den Synergiepotenzialen über dem Telekommunikationssektor. Die meisten Synergien sehen Stadtwerke aber weiterhin mit der Wohnungswirtschaft.

logischer erscheint der Schritt für Versorger, in dieses Geschäft einzusteigen. Allerdings stehen Stadtwerke mit solchen Produkten in hartem Wettbewerb mit neuen wie auch mit etablierten Anbietern aus dem In- und Ausland – eine Situation, die von den Stadtwerken einen hohen Transformationsbedarf in Bezug auf die Fähigkeiten, Prozesse, Preismodelle und auch teilweise Risikobereitschaft erfordern. Diesen Transformationsbedarf sieht auch Christoph Trautmann von den Stadtwerken Aalen – „Wir müssen unsere Bürger stärker als Kunden sehen und nicht mehr als Emp-

fänger von hoheitlichen Verwaltungsakten. Stadtwerke haben in Zukunft nur dann noch eine Berechtigung, wenn sie in der Lage sind, ihre Kunden am Markt, auch im Wettbewerb mit Branchenfremden, zu gewinnen und zu binden.“

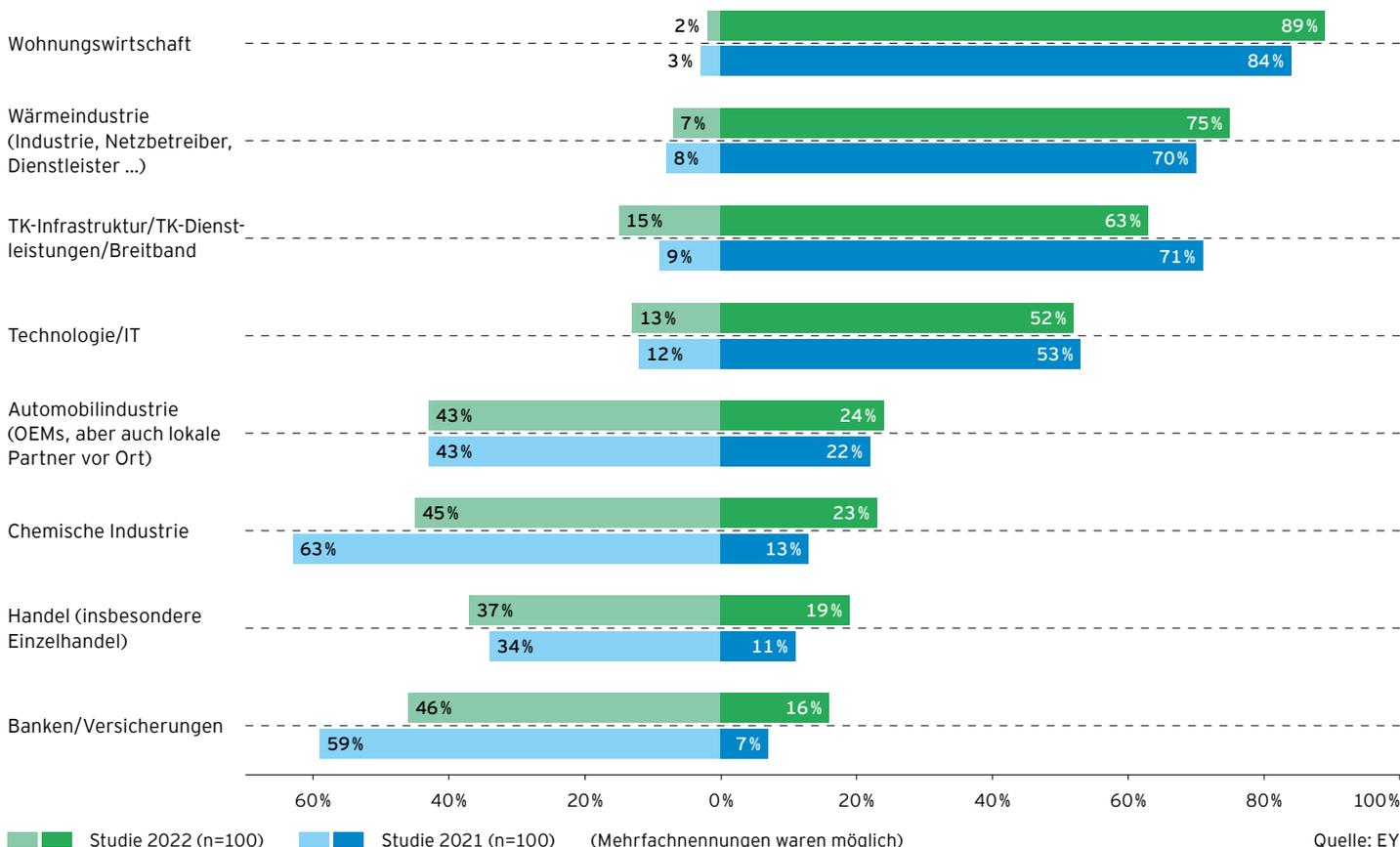
Gleich nach der Wohnungswirtschaft gilt erstmals die Wärmeindustrie als Bereich mit den zweithöchsten Synergiepotenzialen. Sie hat in diesem Jahr mit dem Telekommunikationssektor die Plätze getauscht. Der Breitbandausbau schreitet voran und wird in überschaubarer Zeit abgeschlossen sein,

ABBILDUNG 6

Synergiepotenziale (Vorjahresvergleich)

Mit welchen der folgenden Sektoren bzw. Industrien können EVU die größten Synergiepotenziale heben?

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „überhaupt nicht relevant“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr relevant“)



und die nachhaltige Wärmeversorgung zur Dekarbonisierung von Infrastrukturen oder Industrieprozessen eröffnet ein weiteres Betätigungsfeld. Die angestrebte Wärmewende vereint die Themen Fernwärme, grüne Wärme und grüne Gase.

Das Handwerksparadoxon

Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung der Synergiepotenziale mit der Wohnungs- und Wärmeindustrie überrascht es, dass nur 11 Prozent der Befragten Synergien mit dem Handwerk sehen. Schließlich ist gerade das Handwerk der Schlüssel in der Umsetzung dieser Synergiepotenziale. Ohne das regionale Handwerk wird es keine Wallboxen, PV-Anlagen oder Wärmepumpen geben, mithin keine Energie- und Wärmewende.

„Die Frage ist, ob die Installationsbetriebe die Stadtwerke als Kooperationspartner auf Augenhöhe sehen oder ‚nur‘ als Dienstleister“, gibt Achim Thiel, Geschäftsführer der KOS Energie, einem Verbund von zwölf bayerischen Stadtwerken, zu bedenken. „Dies gilt anders herum natürlich genauso – jede Seite erhofft sich aus einer Zusammenarbeit einen (finanziellen) Vorteil. Auch wolle zwar jeder Marktteilnehmer klimafreundlich sein. Die Bereitschaft dafür mehr zu bezahlen ist allerdings begrenzt.“ Fast in allen Experteninterviews für diese Studie wird zudem herausgestellt, dass es beim Handwerk kaum freie Kapazitäten gibt, die Auftragsbücher seien bereits voll. Dies schließt auch den Tiefbau ein.

Unzureichende Kapazitäten im Handwerk bleiben eines der größten Sorgenfelder der Energiewende. Die Beschaffung von ausreichend Handwerkerleistung ist für den Aufbau der neuen Geschäftsfelder strategisch wichtig. Einige Stadtwerke denken daher daran, Handwerksbetriebe per Outsourcing zu verpflichten, lediglich einige wenige suchen ausformulierte Kooperationen.

Dienstleistungen für die Kommune

Die Zusammenarbeit mit der Kommune war das Fokusthema der letztjährigen Stadtwerkstudie. Kooperationspotenziale gibt es in den Aufgabenfeldern der Energie-, Wärme- und Verkehrswende. Tatsächlich zeigt sich im Verlauf dieses einen Jahres eine positive Entwicklung, denn die Stadtwerke sind der passende Partner für die Entwicklung der erforderlichen Lösungen. Die Erwartung der

Studienteilnehmer, in naher Zukunft mehr Dienstleistungen für die Kommune zu erbringen, ist folglich von 67 auf 73 Prozent gestiegen. Unbeantwortet bleibt bei dieser Frage jedoch, ob diese Lösungen wirtschaftlich als Gewinn verbucht werden können oder ob es sich um politisch gewünschte Leistungen handelt, die das Ergebnis der Stadtwerke am Ende nicht verbessern. „Stadtwerke sind aus der Historie des steuerlichen Querverbundes heraus in vielen Fällen mit der Finanzierung kommunaler Aufgaben belastet“, erläutert Christoph Trautmann, Geschäftsführer der Stadtwerke im schwäbischen Aalen. Diese Gleichung gehe aber zunehmend weniger auf: „Es ist ja nicht nur so, dass die Erträge zurückgehen – auf der anderen Seite werden auch die Begehrlichkeiten immer größer. Aber selbst der bravste Esel bricht irgendwann zusammen, wenn man ihm immer mehr und mehr auflädt. Die Diskussion darüber muss ehrlicher werden!“



02.4

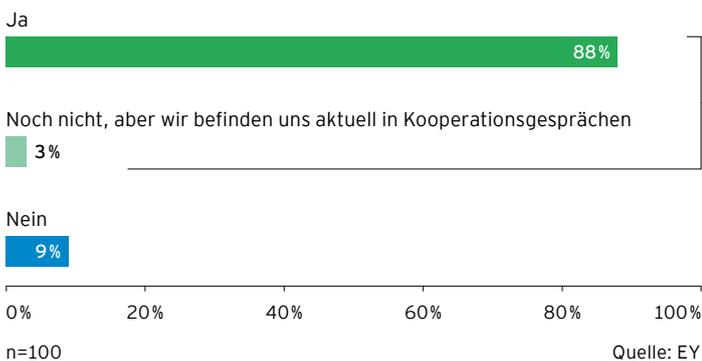
Herausforderungen für Kooperationen

Kooperationen sind für die meisten Stadtwerke längst Realität. 88 Prozent der befragten Unternehmen befinden sich bereits in Kooperationen verschiedener Art, am häufigsten bei der Ladeinfrastruktur und der Energiebeschaffung.

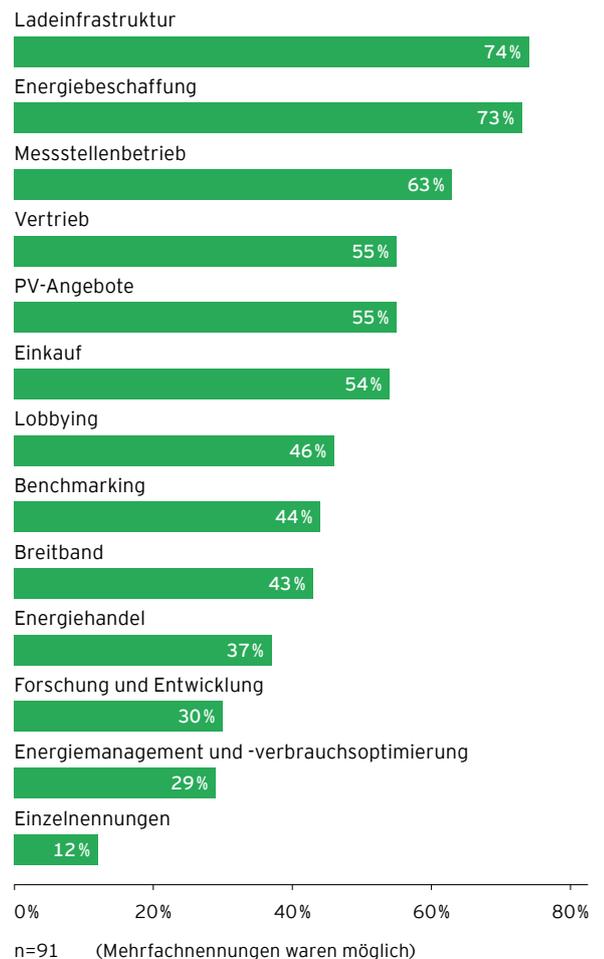
ABBILDUNG 7

Kooperationen gehören zum Alltag der Stadtwerke

Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits Kooperationen?



In welchen Bereichen?



Kooperationen sind bereits weit verbreitet, beschränken sich aber häufig noch auf einige wenige Felder wie Ladeinfrastruktur, Beschaffung und Messstellenbetrieb.

Umso erstaunlicher ist es, dass Kooperationen immer noch nicht die Bedeutung haben, die man eigentlich erwarten würde. Wie in der Einleitung dieses Kapitels erwähnt, liegt die Zeit, in der Kooperationen für Stadtwerke wirklich höchste Stellenwerte einnahmen, schon lange zurück. In den Jahren der Finanzkrise 2008/2009, in denen die Stadtwerke teilweise erhebliche Umsatz- und Ergebnisrückgänge zu verzeichnen hatten, setzten sie breitflächig auf mehr Zusammenarbeit.

In Mehrspartenstadtwerken führte das weite Aufgabenportfolio teilweise dazu, Risiken auszugleichen. In Jahren mit einschneidenden Ereignissen wie zum Beispiel 2011 wird Kooperationen daher traditionell eine deutlich höhere Bedeutung beigemessen, die dann aber relativ schnell wieder abflacht. Widersprüchlich erscheint es in diesem Zusammenhang, dass die Zustimmungswerte dann ausgerechnet im Corona-Jahr 2020 ihren bisherigen Tiefpunkt erreichten – ob dies an der generellen Lockdown-Situation mit ihren weit verbreiteten Kontaktvermeidung lag, ist nicht klar. Jedenfalls steigen die Werte inzwischen wieder, bleiben aber weit entfernt von den hohen Zustimmungsraten zu Kooperationen vor mehr als einem Jahrzehnt.

Wie passt dieser geringe Drang zu Kooperationen zu den wachsenden Handlungsfeldern und Herausforderungen der Stadtwerke? Nach dem Hoch um 2009 mag es hier bei einigen Stadtwerken zu einer gewissen Ernüchterung gekommen sein. Man müsse „sehr darauf achten, dass Kooperationen nicht in einem babylonischen Stimmengewirr der Partner enden“, gibt etwa Christoph Trautmann zu bedenken. „Kooperation muss von den Partnern so gelebt werden, dass der Koordinierungsaufwand den Nutzen der Kooperation nicht übersteigt.“ Hinzu kommt die aktuelle Situation, in der auf die Pandemie zunächst ein Preisschock folgte und danach der Krieg in der Ukraine. „Momentan sind alle Kooperation, die in der Energiebeschaffung aktiv sind, im Stresstest.“, konstatiert daher Achim Thiel, Geschäftsführer der bayerischen KOS Energie.



02.5

Chancen von Kooperationen

Kooperationen bieten die Möglichkeit, die anstehenden Transformationsprozesse kostengünstiger und effizienter zu gestalten und neue Lösungen schneller und kreativer zu entwickeln. Die stark zunehmende Komplexität der Energiewirtschaft liefert die stärksten Gründe, sich in Kooperationen zusammenzuschließen. So können Stadtwerke Risiken minimieren und eigene Mängel ausgleichen, zum Beispiel an Personal, Know-how, Kapital oder Inspiration. Die Studien-

ergebnisse zeigen, dass die zunehmende Prozesskomplexität für fast vier Fünftel der Befragten der Haupttreiber ist, sich in Kooperationen zu begeben. Kooperationen werden vor allem mit Transformationsaufgaben verbunden, sprich mit neuen Geschäftsfeldern, der Reduktion von Prozess- und Wertschöpfungskomplexität und der Ergänzung der dafür benötigten Ressourcen.



“

Die Energiewirtschaft ist aber so komplex geworden, dass Unternehmen gar nicht mehr in der Lage sind, alle Themen seriös in der Breite zu durchdringen. Aus meiner Sicht geht es nicht mehr, in allen Themen allein unterwegs zu sein. Die Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen ist in Zukunft im Wesentlichen, mit der Komplexität umgehen zu können. Dazu braucht man Kooperationspartner.

Christian Meyer-Hammerström

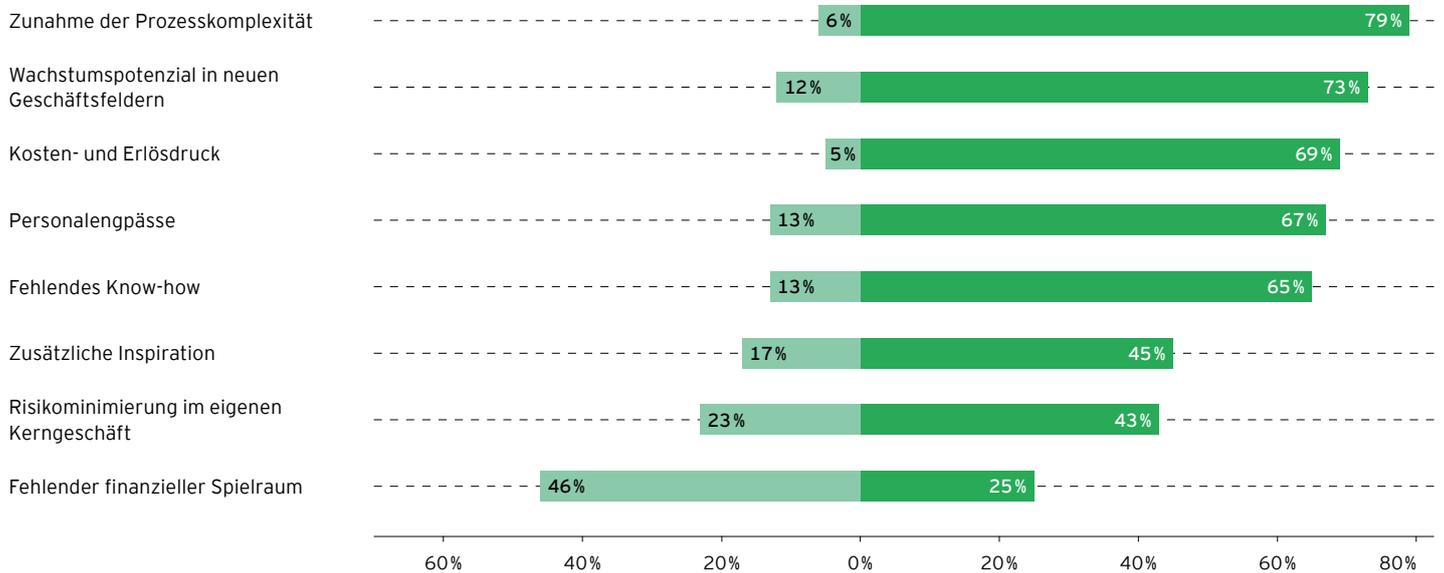
Geschäftsführer Osterholzer Stadtwerke, Mitglied des BDEW-Präsidiums und Mitglied im Aufsichtsrat der Trianel

ABBILDUNG 8

Gründe für Kooperationen

Was sind Ihrer Meinung nach Gründe (endogene Faktoren), Kooperationen einzugehen?

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „unwichtig“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „besonders wichtig“)



n=100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

Wenn Komplexitätsreduktion das wichtigste Ziel von Kooperationen ist, stellt sich die Frage, ob Kooperationen tatsächlich zu Vereinfachungen führen oder nicht vielmehr selbst neue Komplikationen schaffen, etwa in Bezug auf Governance, Aufgabenteilung und die „Spielregeln“ der Zusammenarbeit. Allein die IT-seitige Verknüpfung stellt große Herausforderungen. So berichtet der Geschäftsführer der Kooperationsgesellschaft Ostbayerischer Versorgungsunternehmen (KOV), Christoph Diranko, dass in den letzten Jahren einige Unternehmen aus der Kooperation ausgestiegen sind, weil „die IT-Landschaften aufgrund der Menge und Komplexität der Schnittstellen nur schwer zusammenzubringen sind“. Gerade kleinere Stadtwerke seien den steigenden Anforderungen, die aus den Softwarehäusern in die Werke getragen werden, manchmal nicht mehr gewachsen.

02.5.1

Innovation braucht Größe

Hier zeigen sich große Unterschiede, je nachdem, wie groß ein Versorger ist und welche Ressourcen er hat, die er in innovative Kooperationen einbringen kann. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) setzen Kooperationen anders ein als regionale und große Stadtwerke. KMU halten ihre Möglichkeiten, echte Innovationen voranzutreiben, für begrenzt. Meist fehlen ihnen dazu die personellen und finanziellen Ressourcen. Das heißt im Umkehrschluss, dass die großen Versorger die großen Transformationsthemen treiben müssen und die kleineren dabei in Kooperationen „mitnehmen“ oder später von diesen nachgeahmt werden.



Wertschöpfungsfelder in Kooperationen sind vor allem neue Geschäftsfelder und Shared Services, durch Redispatch 2.0 rücken aber auch Netze ins Visier.

„Je neuartiger und abstrakter die Innovationen sind, desto schwieriger wird es für KMU-Kooperationen vorne mitzumischen“, betont Achim Thiel. „Oft geht es dabei um die Frage: Wer stellt die Ressourcen bereit und wer profitiert davon in welchem Maße?“

Manche KMU finden pragmatische Lösungen, zumal es Themen gibt, die keinen Aufschub dulden und denen auch sie sich stellen müssen, zum Beispiel Einfamilienhäuser, die jetzt aus der EEG-Förderung laufen. Hier kommen Endkunden direkt auf Stadtwerke zu und wollen Lösungen. „Da müssen Sie als Stadtwerkeunternehmen eine Antwort haben“, weiß Christian Meyer-Hammerström als Chef der eher kleinen Osterholzer Stadtwerke: „Sie müssen in der Lage sein, diese Anlagen zusammenschalten, den Strom von ihnen zu übernehmen, zu bilanzieren, Modelle und Angebote zu entwickeln – das kriegen Sie als Stadtwerkeunternehmen schon IT-seitig allein nicht hin.“ Als KMU kooperiert man daher mit einem großen Versorger wie z. B. der Rhein-Energie. „In Köln gibt es eben ein etwas größeres Budget für Forschung und Entwicklung als hier in Osterholz“, betont Meyer-Hammerström. „Gemeinsam kann man so was dann auf die Beine stellen. Kleinere können das nicht selbst entwickeln. Es kommen also Player der unterschiedlichsten Größen zusammen.“

Steffen Ringwald, Geschäftsführer Kunden und Konzessionen bei der Netze BW, beschreibt, wie sich ein großes Unternehmen „Netzlabor“ als Innovationstreiber leisten kann: „Dort sammeln wir Erfahrungen, wie das Zusammenspiel von erneuerbarem und klassischem Netzbetrieb in der Realität funktioniert.“ Eine Beispielfrage aus dem Reallabor: Wie kann man die Leistung der Ladeboxen in den Wohnanlagen und Einfamilienhäusern so steuern, dass wirklich jeder jeden Morgen ein voll geladenes Auto hat? „Natürlich betreiben wir so ein Netzlabor in erster Linie für uns“, sagt Ringwald. Dennoch rieselten Innovationen auch weiter hinunter zu kleineren Unternehmen: „In einem zweiten Schritt schauen wir immer, was das für unsere Kooperationspartner bedeuten kann.“ Damit beschreibt Ringwald eine Art Trickle-down-Effekt: Die Erkenntnisse der großen Vorreiter kommen zeitversetzt auch den kleineren Nachahmern zugute.

02.5.2

Wertschöpfungsfelder

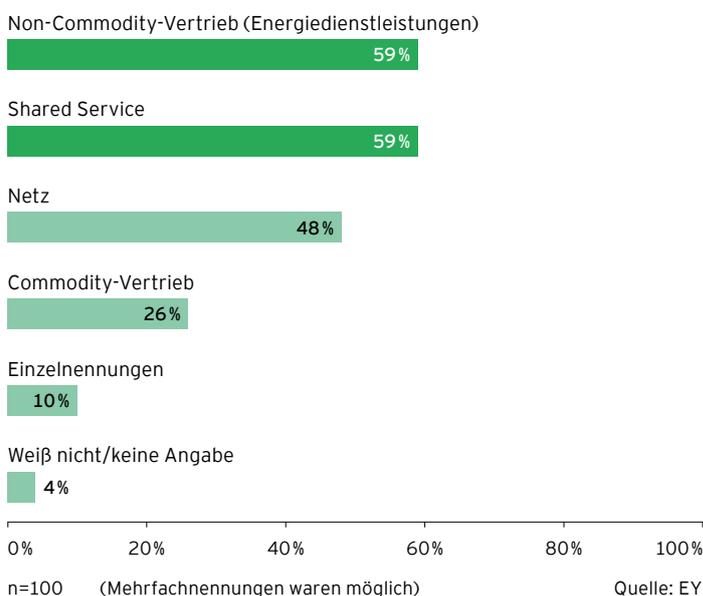
Kooperationen lohnen sich, wenn beide Seiten neue Werte daraus schöpfen können. Potenziale erkennen Stadtwerke hier vor allem im Non-Commodity-Vertrieb (59 Prozent). Jenseits von Strom, Wasser und Gas liegen neue Geschäftsfelder – eine Transformation, die sich durch die rapide steigenden Energiebeschaffungspreise 2022 noch beschleunigen wird.

Im Commodity-Vertrieb selbst sehen lediglich 26 Prozent der Befragten Kooperationsbedarf. Die Fokussierung auf neue Geschäftsfelder zeigt, dass Stadtwerke kundenzentrierte ganzheitliche Lösungen entwickeln werden, deren komplexe Fragestellungen sich häufig besser in Kooperationen lösen lassen. Die Wertschöpfung entlang der neuen Prozesse würde dann auf die Kooperationspartner aufgeteilt.

ABBILDUNG 9

Wertschöpfungsstufen für Kooperationen

In welchen Wertschöpfungsstufen sehen Sie Bedarf/Möglichkeit für Kooperation in Ihrem Unternehmen?





“

Die Digitalisierung ist das wichtigste strategische Kooperationsfeld für Stadtwerke.

Als weitere Wertschöpfungsfelder nennen die Studienteilnehmer Shared Services (59 Prozent). Schon das Wort „Shared“ drückt den Kooperationsgedanken aus. Das Teilen von Ressourcen, Know-how oder Assets zielt auf die Steigerung von Effektivität und Effizienz in der Aufgabenbewältigung ab. Darüber hinaus rücken die Netze zunehmend in den Fokus von Kooperationen (48 Prozent). In früheren Studien standen Stadtwerke einer Zusammenarbeit im Netzbereich eher ablehnend gegenüber, da die Kosteneinsparungen im Zuge der Anreizregulierung einkassiert werden. Nun aber steigt die Kooperationsbereitschaft im Netz, vordringlich aufgrund der Digitalisierungsaufgaben. Viele, vor allem kleinere Netzbetreiber verfügen nicht über die Ressourcen, die erforderlichen Lösungen allein zu erarbeiten, und benötigen den Austausch und die Unterstützung einer Gruppe (s. o.: „Innovation braucht Größe“).

Digitalisierung der Kundenschnittstelle

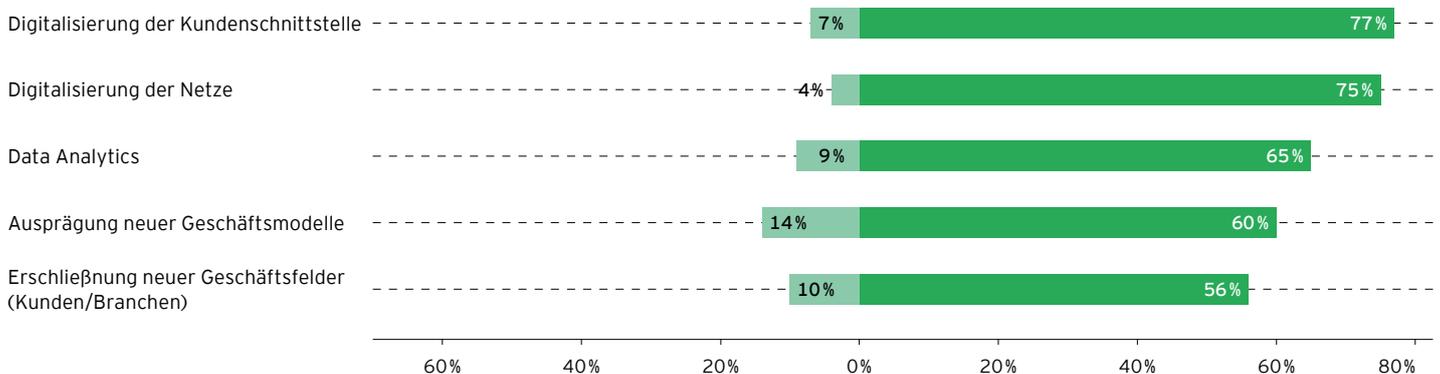
Nicht nur bei den Netzthemen sehen die Studienteilnehmer Kooperationen als einen wichtigen Schritt für die Digitalisierung verschiedener Aufgaben und Funktionen. Eine besondere Bedeutung als Kooperationsfeld hat die Digitalisierung der Kundenschnittstelle. Bei der Erschließung und Ausprägung neuer Geschäftsfelder spielt die Digitalisierung eine wichtige Rolle. Fähigkeiten wie Data Analytics können Schlüsselemente werden. In Kooperationen können Stadtwerke solche Fähigkeiten oft besser erwerben als allein.

ABBILDUNG 10

Kooperationsfelder

Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Themenstellungen für potenzielle Kooperationsfelder.

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „sehr unwichtig“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „besonders wichtig“)



n=100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

02.6

Kooperationen: Man bleibt unter sich

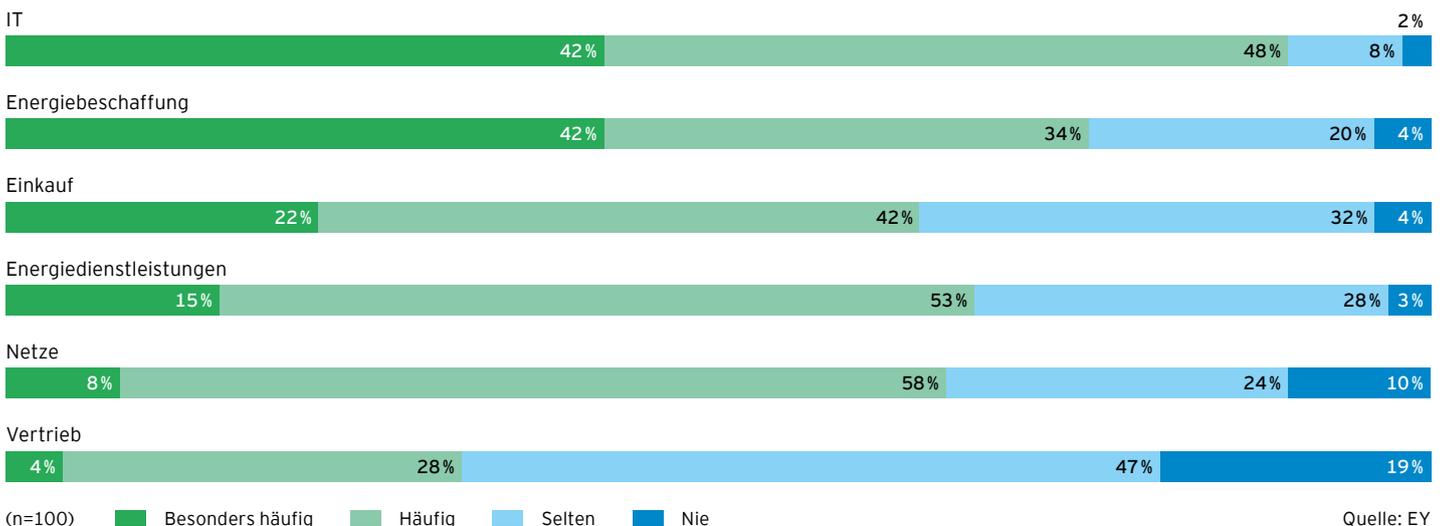
Die Studienteilnehmer sind sich einig: KMU werden künftig häufiger kooperieren müssen als die großen, regionalen Versorger. Dabei ziehen sich die Kooperationsfelder für KMU nahezu quer durch die Wertschöpfungsbereiche – lediglich

der klassische Vertrieb wird weniger betroffen sein. Das bedeutendste Kooperationsfeld für KMU sind IT-Fragen. Es bestätigt sich also die Beobachtung, dass die Digitalisierung der wichtigste Treiber für Kooperationen ist.

ABBILDUNG 11

Künftige Aufgabenbereiche für Kooperationen

In welchen Aufgabenbereichen werden KMU häufiger kooperieren?



“

Energiebeschaffung und IT sind am wichtigsten, aber die Kooperationsfelder für KMU ziehen sich quer durch die Wertschöpfungsbereiche.

Wenig branchenfremde Zusammenarbeit

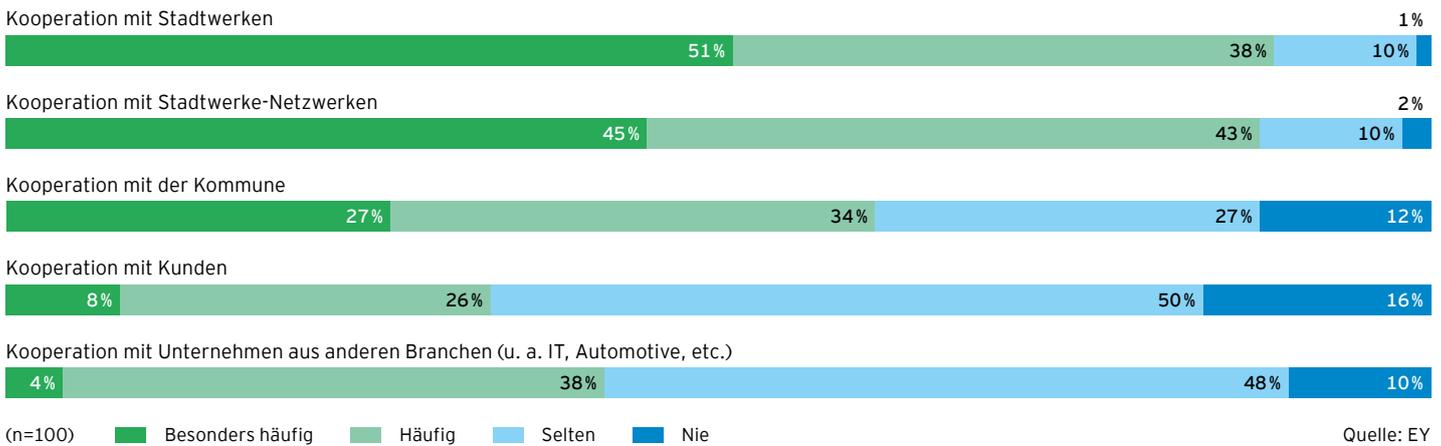
Wider Erwarten streben Stadtwerke trotz dieser Erkenntnis kaum Kooperationen mit Digitalisierungs- und IT-Spezialisten an. Stattdessen bleibt die Branche lieber unter sich. KMU erhoffen sich auf ihrem Transformationspfad offenbar Unterstützung von anderen (größeren) Stadtwerken. Annähernd

90 Prozent der Befragten gaben an, häufig oder besonders häufig Kooperationen mit anderen Stadtwerken oder Stadtwerke-Netzwerken anzustreben. Eine klare Mehrheit von 57 Prozent geht eher nicht davon aus, dass Unternehmen aus anderen Branchen wie IT oder Automotive zu Kooperationspartnern werden.

ABBILDUNG 12

Zukünftige Kooperationspartner von Stadtwerken

Wer werden die Kooperationspartner von Stadtwerken in Zukunft sein?



“

Kooperationen mit Kunden oder branchenfremden Unternehmen spielen nur für rund ein Drittel eine Rolle – tendenziell für die Größeren.

Kaum Kundenkooperation

Immerhin 61 Prozent der befragten Stadtwerke sehen die Kommune als Kooperationspartner. Dies erscheint nachvollziehbar, denn die Stadtwerke sind der passende Partner für die Lösung zahlreicher Aufgabenfelder der Kommune auf ihrem Transformationspfad in Richtung Klimaneutralität.

Deutliche Skepsis zeigen Stadtwerke allerdings, wenn es darum geht, mit Kunden zu kooperieren. Restaurant- oder Handelsketten als Infrastrukturpartner oder Industrie- und Gewerbekunden als Lösungspartner zu sehen bleibt eher die Ausnahme als die Regel. Das Drittel der Befragten, das Kundenkooperationen anstrebt, ist eher bei den großen Versorgern zu verorten. So setzt zum Beispiel EnBW auf Kooperationen mit Einzelhandels- und Restaurantketten, darunter Tank + Rast oder Drogerie- und Baummärkte. Im Netzwerk kommt EnBW so auf 1.771 Ladestationen, über Roaming-Partner wächst das verfügbare Ladenetz sogar auf mehr als 200.000 Ladepunkte in Europa an – eine Abdeckung, die allein nicht zu erreichen wäre. Besonders zum Thema Wasserstoff bieten sich Kooperationen mit Kunden an – erste Energieversorger treten in Kooperationen mit Kunden ein, um die Dekarbonisierung der Industrie mitzugestalten. Erste Ansätze für solche Kooperationen gibt es in verschiedenen Regionen in Deutschland – besonders hervorzuheben ist hierbei aber die Energiehauptstadt Essen. Dort erarbeiten die Stadt, Unternehmen und Forschung Hand in Hand an der Wasserstoff-Zukunft oder auch dem Wasserstoff-Projekt RHYME in Burghausen, bei der die bayernets die Expertise rund um den leitungsgebunden Transport von Wasserstoff in das Projekt der WACKER Chemie AG einbringt.

Ungenutzte Potenziale mit Wohnungs- und Wärmewirtschaft

Besonders widersprüchlich erscheint die eher geringe Zustimmung zu Kooperationen mit Kunden und branchenfremden Unternehmen vor dem Hintergrund der Synergiepotenziale mit der Wohnungswirtschaft (s. o. „Synergien mit der Wohnungs- und Wärmewirtschaft“). Wenn Stadtwerke hier die größten Synergien sehen, sollte man erwarten, dass sie strategische Kooperationen mit der Wohnungswirtschaft anstreben. Die Vermutung liegt nahe, dass Stadtwerke der Ansicht sind, diese Synergiepotenziale durch reine Kunden-Lieferanten-Beziehungen heben zu können. Lediglich in

kommunalen Konzernen scheint eine systematische, institutionalisierte Zusammenarbeit von Stadtwerken auf der einen und kommunalem Wohnungsbau und städtischem Gebäudemanagement auf der anderen Seite in einigen Kommunen Gestalt anzunehmen.

Wie oben unter „Das Handwerksdilemma“ beschrieben, gilt dies noch ausgeprägter für das Handwerk. Verschwindend geringe 3 Prozent der Studienteilnehmer sehen das Handwerk als möglichen Kooperationspartner. Dabei müssen diese Betriebe bei Lösungsangeboten für die Wohnungswirtschaft und den Netzausbau eine zentrale Rolle spielen. Umso mehr verwundert es, dass das Handwerk als potenzieller Kooperationspartner fast keine Beachtung findet. Auch hier wird die Zusammenarbeit anscheinend auf eine reine Kunden-Lieferanten-Beziehung reduziert. Da die Verfügbarkeit von Handwerksleistungen jedoch ein wichtiger Faktor für das Gelingen der Klimawende wird, sollten Stadtwerke noch einmal über mehr strategische Kooperationen nachdenken. In einigen Fällen hat EY bereits solche Kooperationen – auch in Form von Beteiligungen – von Stadtwerken mit Tiefbau- oder Installationsunternehmen beobachtet. Dieses Modell sollten Stadtwerke stärker in Betracht ziehen, wenn sie und ihre Kommunen es mit der Energiewende ernst meinen.



02.7

Strategien: So gelingen Kooperationen

Je größer ein Stadtwerkeunternehmen ist, desto eher neigt es dazu, Kooperationspartner zu suchen, auch außerhalb der eigenen Branche oder mit Kunden. Größe korreliert für viele Gesprächspartner in der Studie dabei sehr stark mit Innovationsfähigkeit: So etwas wie Reallabore können sich demnach nur Versorger wie beispielsweise die Netze BW oder Rhein-Energie leisten. Kleinere Stadtwerke beobachten hingegen, wie „die Großen“ die Transformation angehen. Dabei hoffen sie, daraus für die eigene Zukunft zu lernen. Vom Tempo der notwendigen Innovationen scheinen die kleineren Werke dabei häufig überfordert.

Dabei gibt es auch für KMU Themen, die keines Aufschubs bedürfen. Hierzu gehört zum Beispiel die Cybersicherheit, wie 2021 Cyberangriffe auf die Stadtwerke Wismar und Pirna gezeigt haben. Vor dem Hintergrund des Kriegs in der Ukraine ist dies zudem ein Thema, das 2022 eine ganz neue Bedeutung gewonnen hat. Der russische Überfall wird aber auch die Dekarbonisierung nochmals beschleunigen, weil das neue Marktpreisumfeld diese Transformation schlicht diktieren wird. Agilen Stadtwerken eröffnet dies Chancen

für neue Geschäftsmodelle: Wer sich schnell neu aufstellt, wird profitieren. Kooperationen können dazu eine sinnvolle Maßnahme sein.

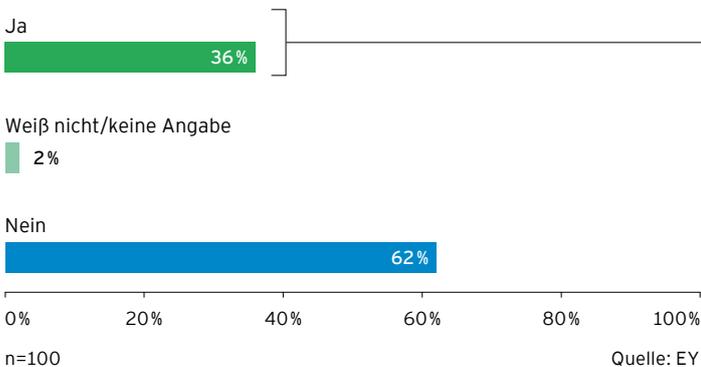
Immerhin ein gutes Drittel der Befragten hat in den letzten Jahren die eigene Wertschöpfungstiefe hinterfragt. 36 Prozent haben daher vermehrt White-Label-Lösungen mit den Betriebsmodellen Software as a Service (SaaS) oder Business-Process-Outsourcing eingeführt – zumeist in den Bereichen IT und E-Mobilität, aber auch häufig im Vertrieb.

Deutlich mehr gemeinsames, stadtwerkeübergreifendes Outsourcing erwartet Christoph Trautmann aus Aalen in Bereichen wie Abrechnung, Shared Services und Massendatenverarbeitung: „Im Grunde sind auch wesentliche Teile der kaufmännischen und der Personalprozesse relativ gut auslagerbar – und das muss ja nicht immer im Ausland erfolgen“, betont der Stadtwerke-Geschäftsführer. „Das kann man in vielen Fällen auch gebündelt in Deutschland oder der Region machen lassen.“

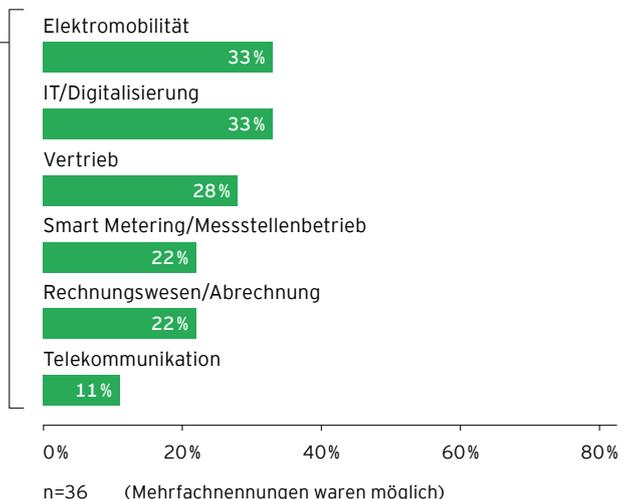
ABBILDUNG 13

Vermehrter Einsatz von White-Label-Lösungen

Haben Sie in den letzten Jahren vermehrt White-Label-Lösungen mit den Betriebsmodellen Software-as-a-Service oder Business-Process-Outsourcing eingeführt?



In welchen Bereichen und zu welchen Themenstellungen?





Dennoch hat ein Großteil der befragten Führungskräfte keine dezidierte Meinung dazu, was es bedeutet, wenn jetzt ganz neue Player wie Tesla oder Google ins Geschäft der Stadtwerke einfallen. Wie anders die Erwartungen von Endkunden in neuen Geschäftsfeldern sein können, schildert Christian Meyer-Hammerström (Geschäftsführer der Osterholzer Stadtwerke): „Heutzutage sitzen die Kunden auf dem Sofa und klicken eine Bestellung bei Amazon an. Daraufhin kriegen sie eine Benachrichtigung, wann das Päckchen wo ist und wann genau es ankommt. Das gemeine Stadtwerkeunternehmen hingegen schreibt die Kunden per Brief an und sagt: Nächste Woche ist Zählerwechsel, und zwar im Zeitraum X.“ Meyer-Hammerström ist überzeugt: „Das erfüllt so nicht mehr die Erwartungen der Kunden, denn Otto Normalverbraucher unterscheidet ja nicht zwischen einem Stadtwerkeunternehmen und einem anderen Dienstleister da draußen.“

■ 02.7.1

Gebrannte Kinder: Warum Kooperationen scheitern

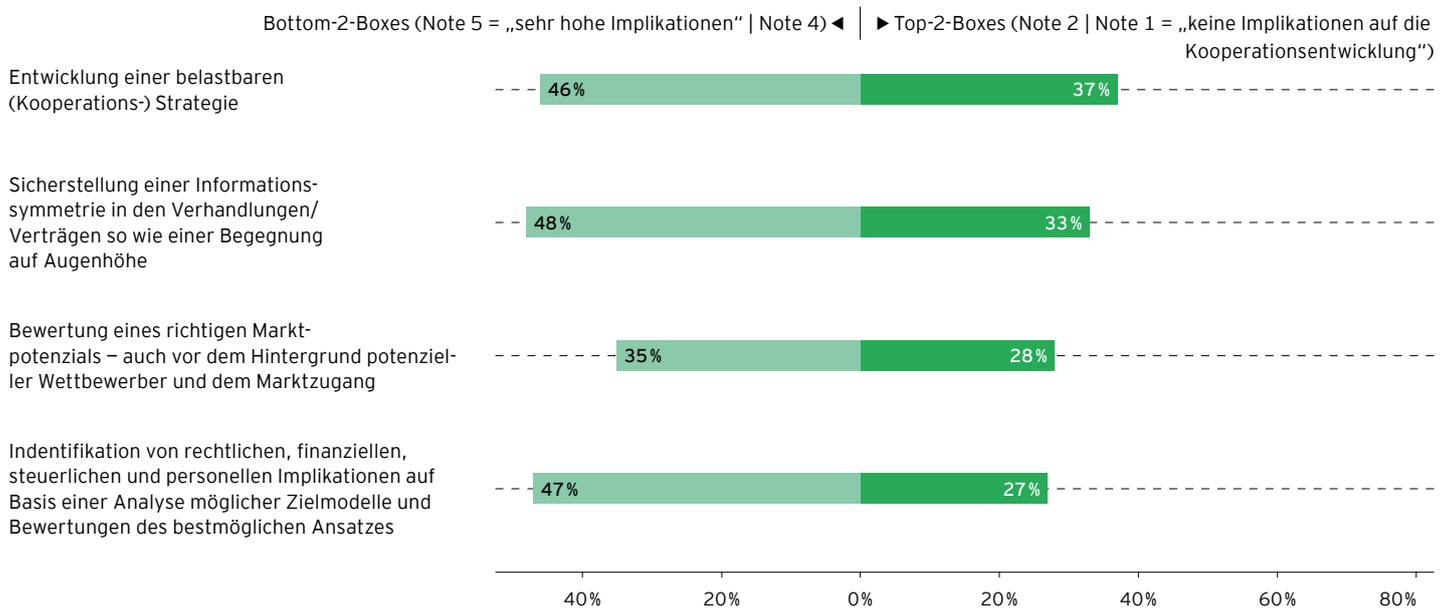
Warum aber kommt es bislang nicht zu deutlich mehr Kooperationen? 69 Prozent der Befragten gaben an, bereits mindestens eine gescheiterte Kooperation oder zumindest einen Kooperationsversuch hinter sich zu haben. Mehr als zwei Drittel der Befragten sind also teils „gebrannte Kinder“.

Aus der Beratungspraxis heraus lässt sich die Frage nach den Gründen für ein Scheitern von Kooperationen relativ eindeutig beantworten: Die Grundsteine für den Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation werden in der Anbahnungsphase gelegt. Kooperationspartner neigen häufig dazu, sich sehr schnell in die konkreten Lösungsdetails oder in Piloten zu begeben. Darüber verlieren sie Grundlegendes aus den Augen: Am Anfang einer Zusammenarbeit sollten Vision, Strategie und Rahmenbedingungen klar definiert werden. Kooperationen müssen sich schon zum Startschuss die erforderliche Struktur geben und klare Spielregeln der Zusammenarbeit aufstellen. Fehlen solche Vereinbarungen in der einmal angelaufenen Zusammenarbeit, fällt es den Teilnehmern schwer, das notwendige Vertrauen aufzubringen und gleichliegende Erwartungen zu formulieren.

ABBILDUNG 14

Vielfältige Gründe für das Scheitern von Kooperationsanbahnungen

Nachfolgend stellen wir ein paar Beispiele aus der Praxis, die bei einer Gründung von Kooperation und Joint Venture zu unüberwindbare Problemen werden. Bitte bewerten Sie aus Ihrer Erfahrung, aus welchen Gründen die Kooperationsentwicklung abgebrochen werden bzw. die größten Probleme in der Verhandlung darstellen?



n=100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

“

Es ergibt sich kein eindeutiger oder singulärer Grund für das Scheitern von Kooperationen – sie sind im konkreten Einzelfall zu betrachten.

Diese Wahrnehmung aus der Beratungspraxis spiegeln die Studienteilnehmer grundsätzlich in ihren Antworten. Allerdings treffen die genannten Faktoren nicht alle in gleicher Weise zu. So bewerten die Befragungsteilnehmer nur bestimmte Faktoren als relevant für das Scheitern von Kooperationen.

Es ergibt keinen eindeutigen oder singulären Grund für das Scheitern von Kooperationen. Vielmehr sind die Gründe im Einzelfall zu betrachten und unterscheiden sich stark.

ABBILDUNG 15

Weitere Probleme bei der Kooperationsentwicklung

Gibt es weitere Gründe bei Gründung von Kooperationen und Joint Venture, weshalb die Kooperationsentwicklungen abgebrochen werden bzw. sonstige Gründe, die Probleme in der Verhandlung darstellen und wenn ja, welche?

Kein/weiß nicht/keine Angabe

45%

Persönliche Faktoren

15%

Fehlendes Vertrauen

14%

Wirtschaftliche Faktoren

13%

Unterschiedliche Interessen/Ziele

10%

Politische Einflüsse/Einfluss der Anteilseigner

10%

Zu große/unüberwindbare Unterschiede zwischen den Unternehmen

6%

Akzeptanz der Mitarbeiter

5%

Einseitige Vorteile/Übervorteilung

4%

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

n=100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

Zögern und Drang – Dekarbonisierung



Seit dem Koalitionsvertrag von SPD, Grünen und FDP ist die Schaffung einer kohlenstofffreien Energiewirtschaft das Leitthema der neuen Bundesregierung. Der russische Überfall auf die Ukraine unterstreicht dieses Motiv noch einmal in besonderer Weise. Die Abhängigkeit von russischem Öl und Gas zeigt überdeutlich, dass Deutschland die Erzeugung erneuerbarer Energie im Inland schneller vorantreiben muss als bisher.

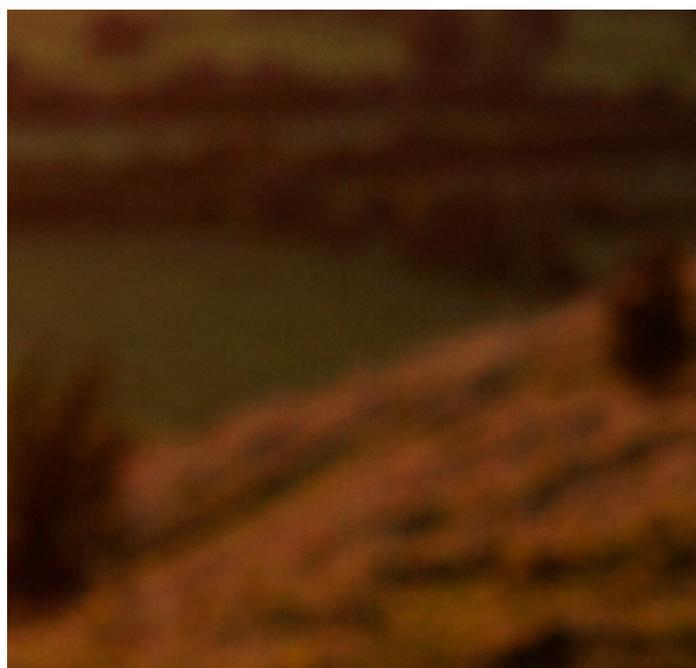
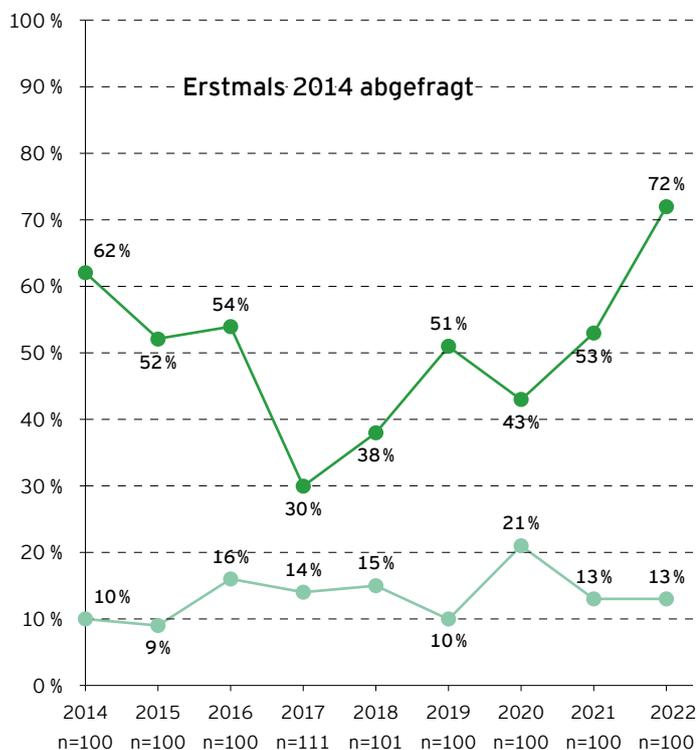
Dieser Pfad einer beschleunigten Dekarbonisierung setzt die Stadtwerke einem erhöhten politischen Druck aus und eröffnet dabei gleichzeitig neue Geschäftspotenziale. Die Tragweite dieser Weichenstellung war den Stadtwerken schon im Jahresverlauf 2021 klar bewusst. Für 72 Prozent der Befragten spielte der Kohlenstoffabbau bereits im Jahresverlauf eine entscheidende Rolle. 2020 hatte dieser Wert noch bei 53 Prozent gelegen – die neue Stadtwerkstudie zeigt also einen deutlichen Anstieg auf ein Allzeithoch in Sachen Dekarbonisierung.

ABBILDUNG 16

Fragen, mit denen sich Stadtwerke aktuell auseinandersetzen

Ich nenne Ihnen nun einige Themenbereiche, die in den nächsten 2 bis 3 Jahren für Stadtwerke besondere Bedeutung besitzen könnten. In welchem Maße werden sich Ihrer Meinung nach Stadtwerke mit diesen Themen auseinandersetzen?

Dekarbonisierung, insb. Eigenerzeugung/Eigenverbrauch der Kunden



● Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr stark auseinandersetzen“) ● Bottom-2-Boxes (Note 5 = „gar nicht auseinandersetzen“ | Note 4) Quelle: EY

03.1

Kaum klare Dekarbonisierungsstrategien

Ist die Kohlenstoffreduktion damit 2021 bereits das Top-Thema für Stadtwerkechefsinnen und -chefs? Interessanterweise nicht. Wie schon Kapitel 1 dieser Studie zeigt, dominierten andere Themen das Jahr: Digitalisierung, Prozessoptimierung und Personalsuche.

2022 hat die Stadtwerkstudie die Entscheider erstmals gefragt, ob sie eine konkrete Dekarbonisierungsstrategie verfolgen. Die Antworten sind vielsagend: Lediglich ein Drittel der Befragten stützt sich auf eine fertig ausgearbeitete Dekarbonisierungsstrategie, „die sowohl uns als Unternehmen transformiert als auch unseren Kunden Lösungen anbietet, um sie auf ihrem Transformationspfad zu begleiten“. Dazu kommen zwar noch 31 Prozent, die sich auf die Position zurückzogen, ihre „Kunden auf ihrem Transformationspfad mit Lösungen zu unterstützen“ – eine Art Feigenblatt, das aber nicht über ein weitläufiges strategisches Versagen hinwegtäuschen kann: Beinahe die Hälfte (48 Prozent) der Studienteilnehmer gaben offen zu, noch keine Dekarbonisierungsstrategie zu haben: „Wir befinden uns gerade in dem erforderlichen Strategieprozess.“ Dieses Ergebnis ist für

BDEW und EY in seiner Klarheit durchaus überraschend. Angesichts des politischen Wandels auf Bundesebene, des Klimaschutzurteils und der vor Corona weit verbreiteten gesellschaftlichen Kundgebungen wie Fridays for Future war eigentlich davon auszugehen, dass die Mehrzahl der Stadtwerke klare Dekarbonisierungsstrategien verfolgen würden. Die Dekarbonisierung wird unausweichlich kommen und bedarf einer intensiven Analyse bestehender Strukturen sowie Geschäftsfelder und -modelle. Stadtwerke müssen durch die eigene Dekarbonisierung (u. a. lokale regenerative Stromerzeugung, Umstellung des firmeneigenen Fuhrparks oder die Transformation der Wärmenetze) auch als Chance für neue Geschäftsfelder verstehen. Der Aufbau von Produkten und Lösungen für die ganzheitliche Energiewende vor Ort – auch für Privatkunden, Wohnungswirtschaft und insbesondere Kommunen birgt ein großes Geschäftspotenzial – ein erster Schritt kann auch in Form von Energieberatungen erfolgen – die Komplexität der Energiewende-Technologien steigt und insbesondere, wenn diese auch noch in Bestandsgebäude integriert werden müssen.



**Dekarbonisierung ist „nicht verhandelbar“
und ein maßgeblicher Treiber von Geschäftspotenzialen.
Von daher ist es überraschend, dass bislang nur jedes dritte
Stadtwerkeunternehmen über eine Dekarbonisierungs-
strategie verfügt.**

Stadtwerke müssen einen eigenen Fahrplan für die effektive und effiziente Dekarbonisierung entwickeln. Ein zentraler und erster Schritt ist hierbei das Erheben der aktuellen Treibhausbilanz, ein Dekarbonisierung-Benchmark mit anderen Stadtwerken oder auch – wie bereits bei einigen Stadtwerken und Energieversorgern üblich – die Integration von Dekarbonisierungszielen (z. B. Anteil Elektromobilität am Fuhrpark oder Kundenwachstum bei nachhaltigen Energieprodukten) in den variablen Anteil der Löhne und Gehälter.

ABBILDUNG 17

Dekarbonisierungsstrategie

Existiert in Ihrem Unternehmen eine Dekarbonisierungsstrategie?

Noch nicht, wir befinden uns gerade in dem erforderlichen Prozess **48%**

Ja, es existiert eine Dekarbonisierungsstrategie, die sowohl uns als Unternehmen transformiert als auch unsere Kunden Lösungen anbietet, sie auf ihrem Transformationspfad zu begleiten, ...

33%

Ja, unsere Strategie ist es, unsere Kunden auf Ihrem Transformationspfad mit Lösungen zu unterstützen

31%

Nein, wir haben keine Dekarbonisierungsstrategie

13%



03.2

Wasserstoff: Zwischenstopp im Versuchslabor

Wasserstoff als Treiber der Dekarbonisierung gewinnt sowohl in der öffentlichen Diskussion als auch bei den Investitionen der großen Energieerzeuger sowie Ölkonzerne eine herausragende Bedeutung. Bei den Entscheidern der Stadtwerke hat es noch nicht die notwendige Priorisierung: Gerade einmal ein Drittel der Befragten sieht Wasserstoff als relevantes Thema für die nähere Zukunft. Die Rückmeldungen zeigen, dass nicht jeder davon überzeugt ist, dass der Hype um den Wasserstoff tatsächlich gerechtfertigt ist. Viele setzen hier ein Fragezeichen, denn vor allem Herkunft und Produktion des Wasserstoffs in den Mengen, die wir benötigen würden, sind unklar. Dabei sind die Chancen enorm, nicht nur für die Dekarbonisierung von Industrieprozessen oder den Verkehr, was EY in momentan größeren Piloten wie beispielsweise bei WACKER Chemie in Burghausen oder bei Thyssen-Krupp beobachtet, sondern auch für die Wärmeversorgung.

36 Prozent sind ein vergleichsweise geringer Zustimmungswert, wenn man die Implikationen bedenkt, die Wasserstoff als alternativer Energieträger haben könnte. Auch die Frage nach der Zukunft der Gasnetze, der Wertentwicklung der Gaskonzessionswettbewerben hängt damit zusammen. Ein mögliches Gasembargo gegen Russland verstärkt die Dringlichkeit dieser Frage nun nochmals. Die geringe Zustimmung zeigt deutlich, dass wir in der Bewertung von Wasserstoff eine Diskrepanz zwischen den Konzernen, die hohe Investitionen tätigen, und den Stadtwerken haben.

Exemplarisch für diese stärker abwägende Herangehensweise mag die Sicht Steffen Ringwalds von der Netze BW gelten: „Wasserstoff wird kommen“, sagt er im Tiefeninterview, „aber ich würde davon abraten, jetzt alles ausschließlich auf Wasserstoff zu setzen. Die Zeiten, in denen Wasserstoff in so großen Mengen zur Verfügung steht, dass er uns großflächig mit Strom und Wärme versorgen kann, die werde ich in meiner aktiven Zeit nicht mehr erleben.“ Zurzeit betreibe sein Unternehmen aber ein Netzlabor, eine sogenannte Wasserstoffinsel. Dort werden herkömmliche Gase mit 30 Prozent Wasserstoff versetzt, um herauszufinden, wie sie sich untereinander vertragen.

Die Entwicklung von Wasserstoffwertschöpfungsketten aus Erzeugung, Transport und Verteilung sowie Verbrauch durch Industrie, Gewerbe und private Endkunden befindet sich momentan also noch im Aufbau. Solche Piloten sind teuer und komplex. Deswegen finden sich meist Teilnehmer mit unterschiedlichen Interessen zusammen, um Kosten und Risiken zu teilen. Viele kleinere Versorger, die einen Großteil der Studienteilnehmer ausmachen, verfügen nicht über Finanzmittel oder personelle Ressourcen, um sich an solchen Versuchslaboren und Pilotanlagen zu beteiligen – es sei denn, in ihren Versorgungsgebieten stellen sich konkrete Anforderungen oder Ansatzpunkte, wie es eher in den küstennahen Regionen der Fall ist, die viel grünen Strom aus Windanlagen produzieren, der für die Elektrolyse eingesetzt werden kann.



03.3

Gründe für das Zögern

Für das Fehlen einer klaren Dekarbonisierungsstrategie gibt es zwei mögliche Erklärungen. Einerseits haben kommunale Gesellschafter es versäumt, ihren Versorgern die Aufgaben der Energie-, Mobilitäts- und Wärmewende klipp und klar in die Pflichtenhefte zu schreiben. Zwar gibt es seit 2019 mehr als 70 Kommunen, die wie Bonn, Bochum, Köln oder Konstanz sogar so weit gegangen sind, öffentlichkeitswirksam den „Klimanotstand“ auszurufen; in der Fläche ist diese kompromisslos klingende Herangehensweise allerdings noch keineswegs angekommen. Hier überwiegen realpolitische und realwirtschaftliche Abwägungen.

Für Stadtwerke-Geschäftsführer wie Achim Thiel vom bayerischen Verbund KOS ist es „eine Sache, im Aufsichtsgremium CO₂-Reduzierungen zu beschließen. Eine andere, dies dann umzusetzen und sich der Auswirkungen bewusst zu sein.“ Dazu brauche es schließlich eine Strategie, „oftmals fehlt ein klarer Auftrag, eine Strategie mit konkreten Maßnahmen und

einem finanziellen Budget auszuarbeiten.“ Vielfach sei es weiterhin eher so, „dass der wichtigste Auftrag vom Rathaus an die Stadtwerke lautet, den städtischen Haushalt zu unterstützen.“

Ein zweiter Grund für die zögerliche CO₂-Reduzierung ist demnach, dass die Vielfalt der Aufgaben, die den Stadtwerken aufgebürdet werden, die notwendige Transformation aufhält. Auf kommunaler Ebene konkurrieren vielfältige Investitionserfordernisse um knappe Finanzmittel. Hier müssten Politik und Verwaltung stärker priorisieren. Geschäftsführungen von Stadtwerken wiederum müssen diese Diskussionen aktiv anstoßen und die Entscheidungswege dorthin öffentlich transparent machen.

03.4

Dekarbonisierungspfade definieren

In den Kommunen bedarf der oftmals komplexe Dekarbonisierungspfad einer übergeordneten strategischen Planung. Die Dekarbonisierung muss für Stadtwerke ganzheitlich gedacht werden und darf nicht nur die kommunale Wärmeplanung umfassen, sondern mindestens alle aktuellen Geschäftsfelder des Stadtwerks. Für die Umsetzung der strategischen Planung bedarf es dann eines übergeordneten Projektmanagements, eines CO₂-Einspar-Reportings, geeigneter Führungs- und Governance-Instrumente sowie Koordinierungsgremien.

Verschiedene Aufgabenträger, denen in der Dekarbonisierungsstrategie der Kommunen Ziele und Aufgaben zugeordnet wurden, müssen dann ihrerseits Funktionalstrategien entwickeln, um ihre Ziele zu operationalisieren und in Maßnahmen umzusetzen. Für die Stadtwerke bedeutet dies,

dass sie selbst ihren Dekarbonisierungspfad nach innen wie nach außen entwickeln müssen. Sie müssen also ihr eigenes Unternehmen in die CO₂-Neutralität transformieren und zugleich ihr Produktspektrum so erweitern, dass sie ihren Kunden CO₂-freie Energie liefern bzw. Lösungen anbieten können, um sie auf dem Weg in die CO₂-freie Zukunft zu begleiten.

Ohne eine solche übergeordnete strategische Planung wird die bislang häufig verschleppte Diskussion um die Verwendung knapper Mittel weiter auf die lange Bank geschoben. Kommunen und Versorger würden in diesem Fall weiterhin auf die dringend notwendige Priorisierung von Investitionen warten. In der Folge kommt es unweigerlich zu weiteren Verzögerungen und im schlechtesten Fall zu falschen Investitionsentscheidungen.

Exkurs

03.5

Marktpreiseentwicklung: Der Preis ist heiß

Was auf dem Energiemarkt passiert, wenn die Preise verrücktspielen. Eine Befragung von über 100 Energieversorgern zu den Marktpreisentwicklungen und ihren Auswirkungen.

An den Energiemärkten tanzen und steigen seit 2021 die Preise. Wie die **Abbildung** zeigt, ließ die Pandemie die Preise im Jahr 2020 zunächst fallen, erst im Jahr 2021 stieg die Nachfrage wieder an. In der zweiten Jahreshälfte überschlugen sich die Ereignisse, die Einfluss auf die Preisentwicklung an den Energiemärkten nahmen. Insbesondere **drei Ereignisse** hatten den größten Einfluss auf die Strom-, Gas- und CO₂-Zertifikatspreise:

- ▶ Ende 2021 erholte sich die globale Industrieproduktion, vor allem China sicherte sich große Mengen an Energie. In der Folge stiegen die Preise von Strom und Gas stark an. Dies führte zu Insolvenzen bei Discountanbietern und dadurch zu einem gestiegenen Energiebedarf bei den Grundversorgern. Bei einigen Stadtwerken sind kurzfristig bis zu 10.000 neue Energiekunden in der Grundversorgung hinzugekommen, für die Energie am Markt beschafft werden musste.
- ▶ Zu Jahresbeginn 2022 kam es zu einem marktpsychologischen Preisanstieg, der nur zu einem kleinen Teil fundamental begründet werden kann. Wachsende Ängste sorgten für noch höhere Preisauflschläge. Gründe waren die ausbleibende Befüllung der Gasspeicher, die anhaltende Nordstream-2-Problematik, die angespannte Lage an den belarussischen und ukrainischen Grenzen sowie Lieferkettenprobleme und der Elektroauto-Boom.
- ▶ Am 24.02.2022 fiel Russland in der Ukraine ein. Der Ukrainekrieg ließ die Strom-, Gas- und CO₂-Zertifikatspreise auf neue Höchststände ansteigen.

Die Umfrage

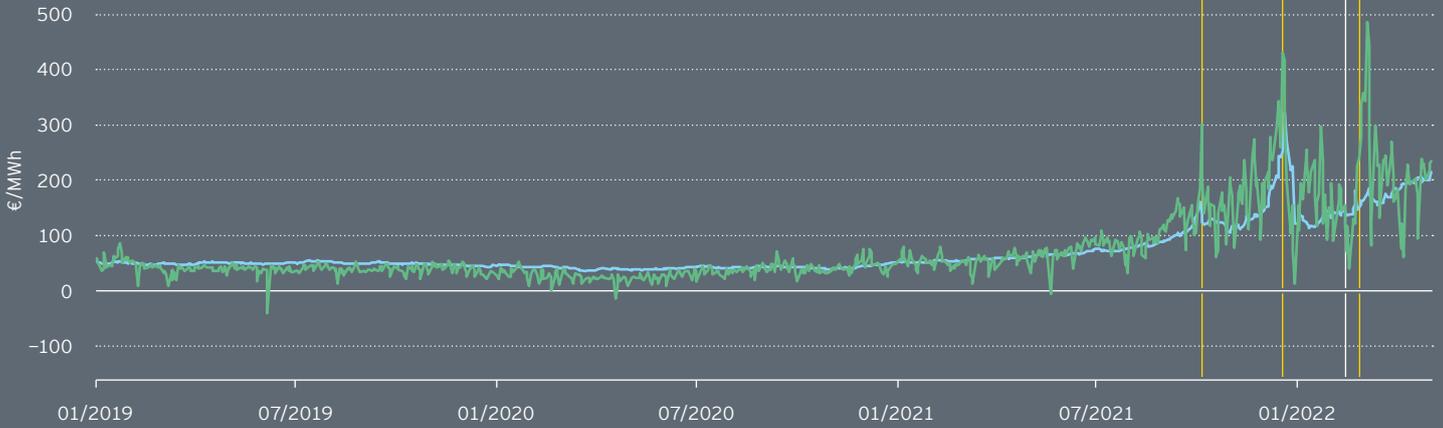
Die aktuelle Energiekrise begann sich bereits im letzten Quartal 2021 abzuzeichnen. BDEW und EY haben daher mehr als 100 Energieversorger zu den Energiemarktentwicklungen und ihren Auswirkungen befragt. Den Online-Fragebogen beantwortete im Wesentlichen die Geschäftsführung oder die Bereichsleitung. Die meisten Teilnehmer bedienen die Strom-, Gas- und/oder Wärmesparte als Energielieferant, hauptsächlich als Grundversorger. Die Befragung fand Mitte Februar statt, kurz vor dem Ukrainekrieg.



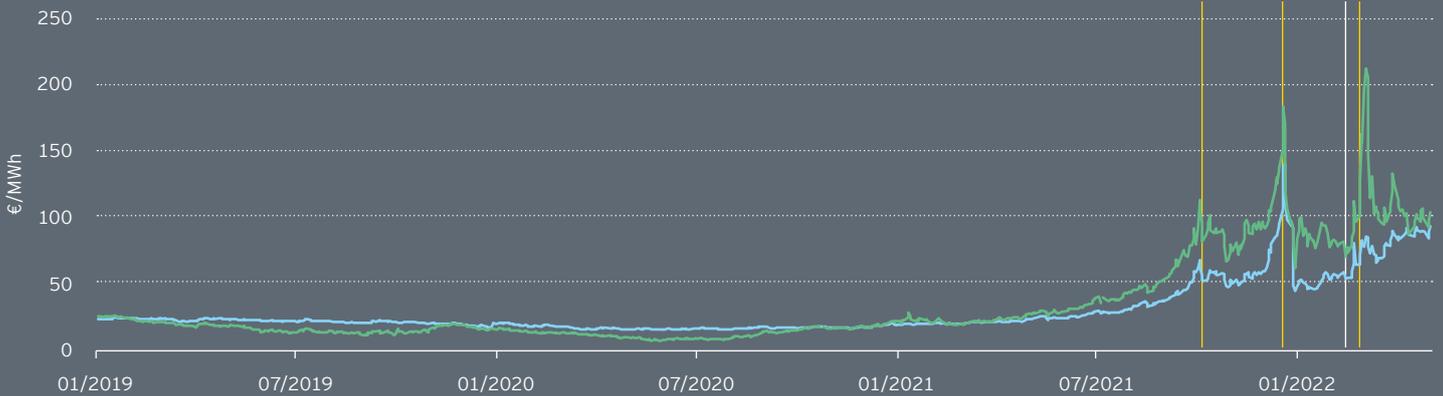
ABBILDUNG 18

Preisentwicklungen seit 2019

Strom^{1,3}



Gas^{1,2,3} (NGC & THE)



CO₂^{1,3}



1) Zeitintervall 02.01.19-24.03.22 2) Wechsel von NGC zu THE am 30.09.21 3) Relative Entwicklung bezogen auf gesamtes Zeitintervall

■ Day-Ahead-Markt ■ Terminmarkt

Quelle: Marktdaten Energiegroßhandel

Exkurs

Beschaffung

Signifikante Preissteigerungen am Großhandelsmarkt erfordern neue Beschaffungsstrategien

Vor dem Krieg in der Ukraine gingen nahezu alle Befragten davon aus, dass sie die signifikanten Steigerungen am Großhandelsmarkt an die Kunden weitergegeben würden. Seit Kriegsbeginn erscheint eine Verdopplung der Großhandelsenergiepreise als konservatives Szenario. Weitere Risiken wie ein mögliches Gasembargo könnten die Preise weiter erhöhen. Insgesamt ist das Beschaffungsmanagement der Energieversorger deutlich volatileren Energiepreisen ausgesetzt. Ein Rückgang auf das Preisniveau vor 2021 erscheint unwahrscheinlich. Die Energieversorger stehen unter Druck, ihre Beschaffung zu prüfen und anzupassen, um Marktpreisrisiken zu reduzieren und Liquiditätsprobleme zu vermeiden.

Klassische Risikomanagementansätze sind nicht für extreme Marktsituationen ausgelegt

Risikomanagementrichtlinien sowie Risikomodelle von Energieversorgern basieren auf historischen Erfahrungen. Auf extreme Marktsituationen sind sie daher nur unzureichend vorbereitet. Kurzfristige Maßnahmen wie die Aussetzung des Neukundengeschäfts können nur Symptome beheben. Notwendig ist eine grundlegende Anpassung des Risikomanagements an extreme Marktsituationen. Dabei muss insbesondere der Handlungsrahmen beispielsweise durch eine entsprechende Extremwertbetrachtung an die neue Marktsituation angepasst werden. Mehr als ein Drittel der Befragten plant deshalb Investitionen in ihr Risikomanagement.

Ohne eine Neuaufstellung der bisherigen Methoden und Modelle ist eine wirtschaftliche Weiterführung des Geschäfts nicht mehr möglich. Zu den Aufwandstreibern, die ausgelagert werden können, zählen primär nicht-strategische Themenstellungen, wie Abrechnungsleistungen, Call-Center sowie IT-Infrastruktur-Betrieb (Rechenzentrum). Speziell für die Beschaffungsorganisation sehen die Befragten Anpassungsbedarf für das Risikomanagement. Hierzu gehört die umfassende Überprüfung des Risikomanagementansatzes in Energiebeschaffung und -vertrieb. Für Beschaffungsaktivitäten in besonderen Marktsituationen muss ein neuer Handlungsrahmen entwickelt werden. Häufig genannt wurden zudem die Validierung der etablierten Modelle sowie die fokussierte (Weiter-)Entwicklung des Kredit- und Liquiditätsmanagements.

Auch Grundversorgern drohen Pleiten

Aufgrund der neuen Energiemarktsituation steigt das Liquiditätsrisiko auch in der Energiebranche. Die Befragung zeigt, dass eine Anpassung daran essenziell ist. Die Pleitewelle von „Energiediscountern“ ist ein erstes Warnzeichen für alle. Die Befragten sehen selbst Grundversorger in Gefahr, Liquiditätsprobleme zu bekommen. Knapp 50 Prozent der Befragten erwarten in den nächsten fünf Jahren einen Anstieg von Insolvenzen bei Energieversorgern, die auch Grundversorger sind. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Hauptgrund ist die extreme Marktsituation der letzten Monate, die bei stark ansteigenden Strom- und Gaspreisen nicht nur zu Margenverlusten geführt hat; einige Versorger wiesen auch Fehlbeträge bei den eingeplanten Cash-Reserven aus und schlitterten in Liquiditätsengpässe. Um solche Liquiditätsprobleme in Zukunft zu reduzieren, kümmern sich Versorger um variable Beschaffungskonzepte und -kanäle.

Der Run auf grünen Strom

Ungefähr ein Drittel der Befragten will sich stärker auf grüne Energie konzentrieren. Allerdings erwartet die Branche eine Verknappung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen (grünem Strom).

Dies führt bereits zu Preissteigerungen, etwa für Herkunftsnachweise. Durch den immer noch schleppend vorangehenden Ausbau erneuerbarer Energien wird es hier zeitnah keine rasche Erholung geben. Um Qualität und Beschaffungskosten zu sichern, gibt es verschiedene Instrumente, wobei Green Power Purchase Agreements (Green PPAs) immer häufiger das Mittel der Wahl sind. Die vorhersehbaren Preise der Verträge sorgen für eine erhebliche Reduzierung der Risiken. So lässt sich das Geschäft für Strom grün und imageverträglich absichern. Der Strombezug über Green PPAs ist außerdem eine unstrittig grüne Option gegenüber dem mit ungekoppelten Herkunftsnachweisen grün gestellten Graustrombezug. PPAs sind somit das Mittel der Wahl für das Beschaffungsportfolio.

Vertrieb

Mehr als zwei Drittel der Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer berichten von einem verstärkten Kundeninteresse am Thema Marktpreise.

Mehr Kunden, mehr Strom – doch zu welchem Preis?

Mehr als 80 Prozent der Versorger berichten von einem Kundenzugewinn, bei den übrigen sind die Portfolios etwa gleich groß geblieben. Grund dafür sind unter anderem

Kundenübernahmen von insolventen Energieversorgern. Von diesen wechserfahrenen Neukunden sind bisher nur relativ wenige vom Grundversorger wieder zu einem anderen Lieferanten gewechselt. Gleichzeitig wandern zurzeit weniger bestehende Vertragskunden als gewöhnlich ab, wenn die Preise erhöht werden. Solche Preisanpassungen haben rund 60 Prozent der Befragten bereits durchgeführt, weitere 20 Prozent planen sie in naher Zukunft. Dass

ABBILDUNG 19

Ergriffene Maßnahmen zur Optimierung der Forderungsmanagement

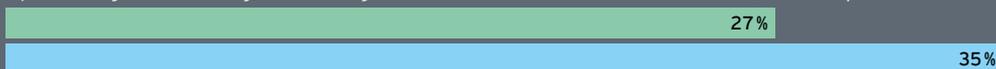
Überprüfung und Anpassung von Abschlagszahlungen



Optimierung der Mahn- und Inkassoprozesse zur Begrenzung des Vorleistungs- und Anfechtungsrisikos



Optimierung der Erfassung/Auswertung von Risikofällen bzw. Schlechtzahlendem (z. B. als dynamische Erweiterung zur Schufa-Anfrage)



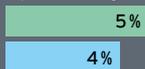
Prüfung des Einsatzes von intelligenten Messsystemen für eine monatliche Abrechnung der Energie



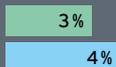
Unterjährige Erhebung von Zählerständen zur Verkürzung der Abrechnungszyklen



Optimierung des gesamten Meter-to-Cash-Prozesses durch den Einsatz neuer Technologien



Einsatz von Data Analytics zur Analyse des Ausfallrisikos, der Abschlags- und Zahlungsbestände sowie der Überwachung der Zahlungseingänge



Sonstige



0% 5% 10% 15% 20% 25% 30% 35% 40% 45% 50%
 n=103 ■ Haushaltskunden ■ Gewerbekunden (Mehrfachnennungen waren möglich) Quelle: Survey

Exkurs

viele Kunden bei ihrem Grundversorger bleiben, kann auch an einem Mangel an Alternativen liegen. Überregionale Anbieter hatten und haben ihre Neukundenakquise teilweise eingestellt; neue Marktteilnehmer mit kurzen Beschaffungszeiträumen können angesichts der Marktpreise kaum attraktive Tarifkonditionen anbieten. Der Kundenzuwachs könnte allerdings schnell wieder verloren gehen, falls die Marktpreise sinken und die Grundversorger langsamer reagieren als der Wettbewerb.

Momentan stellt das plötzliche Portfoliowachstum viele Versorger vor die Herausforderung, ihre Beschaffungsmengen kurzfristig und zu entsprechend hohen Preisen an die gestiegenen Vertriebsmengen anzupassen. Die unterschiedlichen Möglichkeiten, diese Mehrkosten auf alle Kunden oder nur auf Neukunden („Tarifsplitting“) umzulegen, werden in der Branche intensiv diskutiert.

Flucht nach vorn – neue Tarife und Lösungen

Als Weiterentwicklung des klassischen Commodity-Vertriebs sehen die Energieversorger das größte Potenzial bei zeitvariablen Tarifen mit mehr als drei Zeitzonen. In der Bewertung folgen mit geringem Abstand dann Börsenpreistarife, Flatrate-Tarife und weiter abgeschlagen Prepaid-Tarife. Die Mehrheit der Befragten gehen aber davon aus, dass die hohen Großhandelspreise den Umstieg auf neue Geschäftsfelder wie Energiedienstleistungen beschleunigen. Lediglich rund 25 Prozent stimmen dem nicht zu. Diese Einschätzung deckt sich auch mit den erwarteten Kundenwünschen: Fast alle Unternehmen (93 Prozent) gehen davon aus, dass Kunden in Zukunft mehr Energieautarkie durch eigene Erzeugung und Speicher anstreben. Drei Viertel der Befragten erwarten zudem, dass Kunden mehr auf Energieeffizienz achten werden. Im kleinteiligeren Geschäft der Energiedienstleistungen bietet sich den Stadtwerken die Chance, ihre Stärke als lokal stark vernetzte Akteure auszuspielen und sich als erster Ansprechpartner für Strom, Wärme, Mobilität, Wasser und teils auch Telekommunikation zu positionieren.

Der Gesetzgeber in der Pflicht

Um Preisturbulenzen in Zukunft besser auszugleichen, sehen die Versorger auch den Gesetzgeber in der Pflicht. Insbesondere wünschen sie, dass der Bundestag die Trennung von Grund- und Ersatzversorgungstarifen ermöglicht; außerdem sollte die Bekanntgabefrist für Preisanpassungen in der Grundversorgung auf vier Wochen verkürzt werden. Auch die Regelungen für Energielieferanten nach Aufgabe der Geschäftstätigkeit sollten nach Meinung der meisten befragten Unternehmen angepasst werden. Grundsätzliches Ziel des Regulierers sollte es sein, die Stabilität der Grundversorgung zu stärken. Die zentralen Forderungen der Interviewteilnehmer wurden im ersten Regierungsentwurf der EnWG-Osternovelle der neuen Bundesregierung aufgegriffen.

Ein Studienteilnehmer bringt diese Ansicht auf den Punkt: „Wo die Politik dringend einschreiten sollte, ist das Thema Grundversorgerpflichten contra Liberalisierungsrechte“, sagt Achim Thiel, Geschäftsführer des bayerischen Stadtwerkeverbands KOS Energie. „Es kann nicht sein, dass bestimmte Lieferanten ihre Bilanzkreise nicht ordentlich bewirtschaften oder gar schließen, um dann mit Termingeschäften auf Kosten ihrer Kunden, die dann in die Grundversorgung fallen, Gewinne in nicht unerheblicher Höhe zu erzielen. Die Stadtwerke müssten dann für diese Kunden kurzfristig einspringen, die benötigte Energie teuer nachbeschaffen und im Zweifelsfall sogar noch hohe Beträge draufzahlen. Hier ist eine fairere Verteilung der Lasten auf alle Beteiligten nötig.“

“

Die Fokussierung auf die richtigen Wertschöpfungsstufen und -tiefe, ein nachhaltiges Geschäftsmodell und eine auf die Geschäftsstrategie ausgerichtete Ökosystem (Allianzen und Partnerschaften) können es auch kleineren Energieversorgern ermöglichen, die Energiewelt von morgen zu gestalten.

Metin Fidan
Partner bei EY



Netze und Vertrieb im Wandel

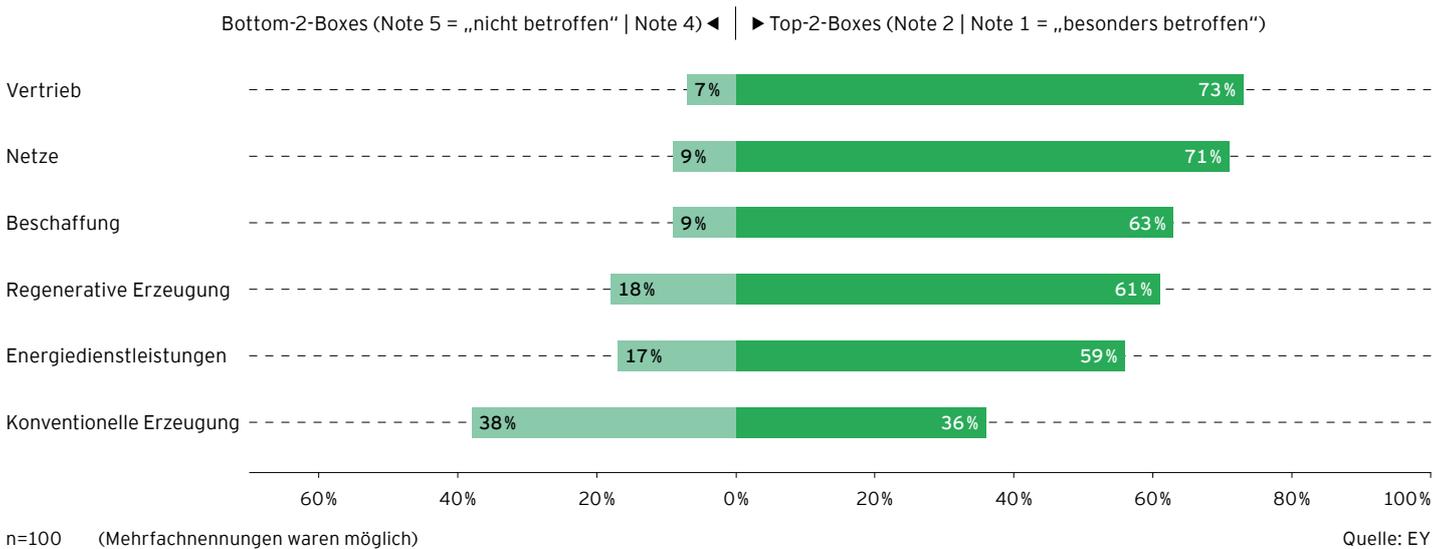


Die Megathemen Digitalisierung, Dekarbonisierung und Dezentralisierung beeinflussen nachhaltig die Unternehmens- und Geschäftsentwicklung der Versorger. Die stärksten Auswirkungen spüren die Studienbeteiligten in den Bereichen Vertrieb und Netze.

ABBILDUNG 20

Von Megatrends betroffene Unternehmensbereiche

Welche Unternehmensbereiche sind durch die Megatrends Dekarbonisierung, Digitalisierung und Dezentralisierung in Ihrem Unternehmen besonders betroffen?



Die Zukunft gehört kundenzentrischen Lösungen. Nur wenige Befragungsteilnehmer erwarten noch Zuwächse im Commodity-Geschäft.

14%

04.1

Vertrieb: das Aussterben der Klassiker

Seit der Liberalisierung Ende der 1990er-Jahre verändern sich die Geschäftsfelder der Stadtwerke. Bislang bedeutet diese Veränderung fast immer, dass neue Geschäftsfelder hinzukommen. Traditionelle Geschäftsbereiche werden nur selten aufgegeben. Lediglich aus dem Industriekundengeschäft haben sich in den vergangenen Jahren einige Versorger zurückgezogen.

Beim Vertrieb von Strom und Gas, dem Commodity-Geschäft, handelt es sich um ein standardisiertes Produkt, das Kunden in gleicher Qualität von einer Vielzahl von Anbietern beziehen können. Der Wettbewerb um diese Kunden ist folglich intensiv, die Differenzierung zwischen den Wettbewerbern erfolgt weitestgehend über den Preis. Viele Stadtwerke konnten die teilweise aggressiven Preisstrategien der Wettbewerber in den vergangenen Jahren nur bedingt mitgehen. Deshalb gehen 36 Prozent der Studienteilnehmer davon aus, dass ihr Commodity-Geschäft rückläufig sein wird. Gleichzeitig machen steigende Energiebeschaffungspreise das Neukundengeschäft schwierig, Beschaffungsstrategien müssten angepasst werden. Weitere 43 Prozent erwarten, dass ihr Commodity-Geschäft lediglich stagnieren wird. Zuwächse in diesem Bereich erwarten überhaupt nur 14 Prozent der Befragten. Von daher ist man sich daher relativ sicher, dass das Endkundengeschäft vor einem rapiden Wandel steht: Die Zukunft der Stadtwerke liegt in der Bereitstellung ganzheitlicher Lösungsangebote für Endkunden.

„Stadtwerke müssen sich stärker professionalisieren und als Dienstleister auftreten“, sagt Christoph Trautmann von den Aalener Stadtwerken. „Moderne Lösungen für Strom, Wärme oder auch Mobilität müssen in die Fläche gebracht werden. Stadtwerke, die Zugang zu den Menschen in der Region haben, haben hier einen großen Vorteil zu anderen Anbietern. Es ist eben nicht alles nur per Chatbot an die Leute zu bringen.“

■ 04.1.1

Game Changers mischen mit

Neue Player im Wettbewerb um die Energiekunden sind für die Branche keine Seltenheit mehr. Frühe Vertreter dieser neuen Konkurrenten sind die Discountanbieter für Strom und Gas. Um die Jahreswende 2021/22 sind diese nun durch die Insolvenzen einiger Anbieter in Verruf geraten und haben das Vertrauen in die Grundversorger gefördert; allerdings werden viele der betroffenen, stark preisgetriebenen Kunden nicht lange in der Grundversorgung verbleiben, sondern versuchen, erneut zu einem günstigeren Anbieter oder Versorgungstarif zu wechseln.

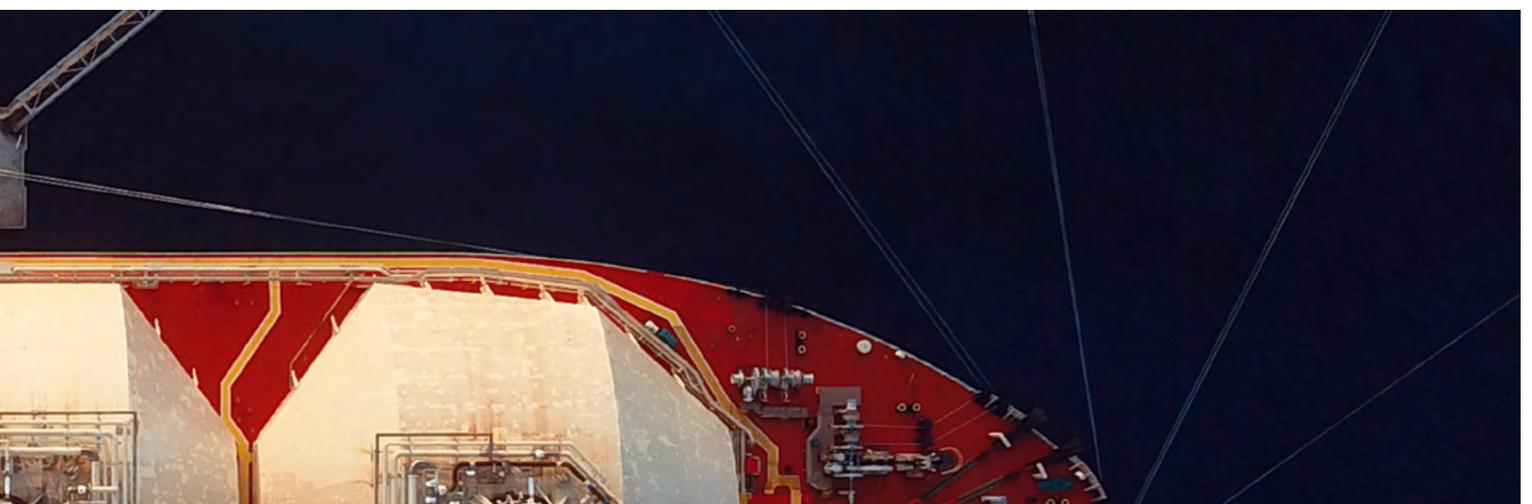
Einzelne Neueinsteiger erregen immer wieder mit innovativen oder auch preisgünstigen Lösungen Aufsehen. Diesen häufig branchenfremden Wettbewerbern, den sogenannten Game Changers, stehen die Stadtwerke auffällig neutral



gegenüber. 69 Prozent der Befragten haben zu diesem Marktgeschehen keine dezidierte Haltung. Lediglich 9 Prozent empfinden die neuen Wettbewerber als besorgniserregend, 18 Prozent finden ihre Marktpräsenz sogar inspirierend oder innovationsfördernd. „Viele Geschäftsführer von kleinen und mittleren Stadtwerken, die ich kenne, sind sehr wach unterwegs und schauen sich diese Game Changers auch ganz genau an“, berichtet Christian Meyer-Hammerström, der im BDEW-Präsidium sitzt. Gleichzeitig warnt er vor Panik und übertriebenem Aktionismus: „Man darf sich davon nicht verrückt machen lassen, aber man muss immer wach bleiben und schauen: Was machen die denn eigentlich besser? Wie bilden sie die heutigen Kundenwünsche vielleicht besser ab als wir?“

Um auf Kundenbedürfnisse und Marktentwicklungen reagieren zu können, erwarten die Studienbeteiligten mehrheitlich (59 Prozent), dass Commodity-Tarif- und Preismodelle flexibler und dynamischer werden müssen. Hier weisen neue, innovative Player mit ihren Lösungen den Weg. Als besonders prominente Beispiele sind hier Tibber und aWATTar zu nennen. Diese Unternehmen setzen auf schwankende Börsenstrompreise, die sie an ihre Kunden weiterreichen. Dadurch und durch gezielten Verbrauch zu Zeiten niedriger Börsenstrompreise sollen Kunden Geld sparen. Aber auch weitere Beispiele wie Octopus Energy, EnergieRevolve oder STROMDAO bieten

neue Tarif- und Preismodelle für Privatkunden an. Für eine weitere Verbreitung solcher Angebote ist ein zügiger Smart-Meter-Rollout allerdings dringend erforderlich. Alternativ zu neuen Preismodellen für alte Produkte erscheint es schlüssig, dass die Hälfte der Befragten die Zukunft ihrer Energievertriebe in ganzheitlichen, skalierungsfähigen Energiedienstleistungen sieht. Diese umfassen die Bereitstellung von Energiewende-Technologien (z. B. Wallbox, PV-Anlage, Speicher), weiteren Services (z. B. Wartungen und Energiemanagement) und einen Energietarif für den Residual- oder auch Ladestrom. Stadtwerke erwarten aber insbesondere in diesem Feld eine steigende Konkurrenz – so bietet der Wechselrichterhersteller SMA bereits Ökostromtarife als Ergänzung an.



04.2

Netze: Gefährdet die sinkende Rendite den Ausbau?

Die Netze sind das Rückgrat der Klimawende. Seit Jahren ist bekannt, dass die Netze der Zukunft nicht mehr simple Liefernetze sind. Stattdessen müssen sie millionenfach Ein- und Ausspeisepunkte integrieren und dabei Energieangebot und -nachfrage regeln, obwohl große zeitliche und örtliche Verwerfungen entstehen. Nach wie vor ist es eine große Herausforderung, die Netze effizient und effektiv für diese Aufgabe weiterzuentwickeln.

■ 04.2.1

Stromnetze

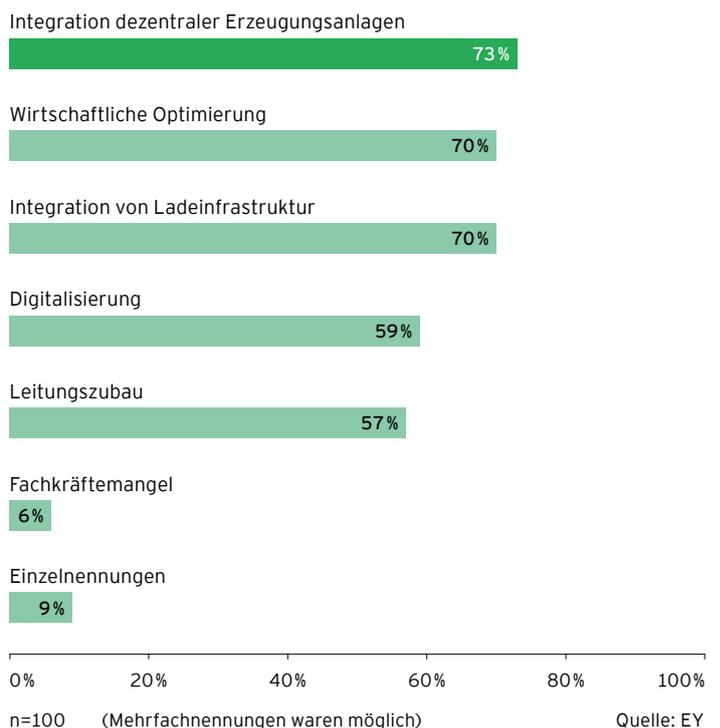
Die dezentrale Einspeisung sehen dabei fast drei Viertel der Befragten als die wesentliche Herausforderung für die Stromverteilernetze. Hinzu kommt die Integration der Ladeinfrastruktur (70 Prozent), die zu hoher punktueller Last führen wird, wenn Fuhrparks von Unternehmen, ÖPNV-Betreibern, Transporteuren oder großen Gebäudekomplexen große Mengen Strom auf einmal abrufen wollen. Ebenso besorgt zeigen sich Stadtwerke darüber, dass der erforderliche Netzausbau durch sinkende Renditen behindert wird. Die Energiewende erfordert selbstverständlich auch einen Ausbau der Netze, dies sehen auch 57 Prozent der Befragten als wichtige Herausforderung – dennoch ist die reine technische Verstärkung der Netze nicht die einzige Lösung für die erfolgreiche Energiewende. Es bedarf auch einer steigenden Digitalisierung in den Netzen um die wirtschaftliche Optimierung sicherzustellen. Durch Digitalisierung können Einspeisung und Verbrauch optimiert in Einklang gebracht werden, damit Kunden auch weiterhin den hohen Komfort und die hohe Versorgungssicherheit der Netze zu bezahlbaren Konditionen genießen können. Als ein Beispiel kann hier der Punkt des netzdienlichen Ladens zur Integration der Ladeinfrastruktur hervorgehoben werden – diese Lösungen, die bereits in einigen Pilotprojekten bei Stadtwerken eingesetzt werden – können ganze Straßenzüge mit Ladeinfrastruktur ausgestattet werden, ohne dass ein Netzausbau erforderlich ist.

Die Dekarbonisierung, Dezentralisierung und Digitalisierung nehmen gerade großen Einfluss auf die Verteilnetzbetreiber. Immer mehr Netzbetreiber haben einen gesteigerten Anspruch an ein „Kundenverständnis“ und richten Prozesse und Organisation immer kundenzentrierter aus. Dies umfasst im Wesentlichen den Aufbau digitaler Kundenschnittstellen, Data Analytics sowie eine konsequente Ausgestaltung und Implementierung von End-to-End-Prozessen mit dem Ziel, sich als Enabler der Energiewende in der Region zu festigen und die Netzinfrastruktur für dieses Ziel auszubauen.

ABBILDUNG 21

Zukünftige Herausforderungen für Stromverteilernetze

Was sind für ihr Unternehmen die größten Herausforderung in der Zukunft für die Stromverteilernetze?





■ 04.2.2

Gas- und Wärmenetze

Bei den Gasnetzen stehen die wirtschaftliche Optimierung und ihr Umbau für zwei Drittel der Befragten als zentrale Herausforderungen ganz oben auf der Agenda. Damit einher geht die fehlende Planbarkeit für Investitionen. Diese Planungsunsicherheit hängt vor allem damit zusammen, dass weiterhin unklar ist, wie die Gasnetze in Zukunft genutzt werden sollen: Welche Bedeutung gewinnen grüne Gase wie Wasserstoff, wie können sie in die bestehende Infrastruktur integriert werden und welchen Wert hat die Gaskonzession? Besonders der letzte Punkt – der Wert

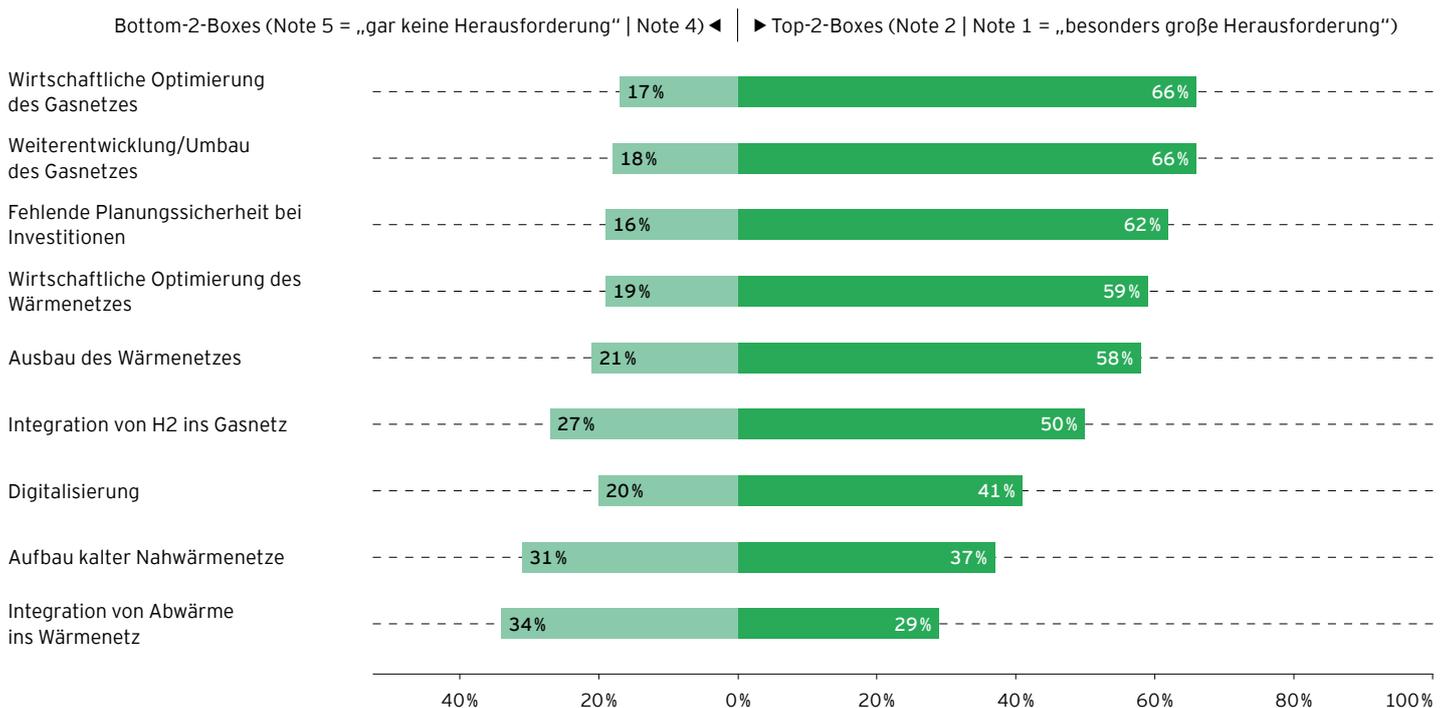
einer Gaskonzession – wird in den kommenden Jahren für Stadtwerke eine zentrale Fragestellung sein. Insbesondere, wenn die Konzession zeitnah ausläuft.

Auch bei den Wärmenetzen ist der Erhalt der Wirtschaftlichkeit die größte Herausforderung (59 Prozent), ebenso wie der Ausbau der Wärmenetze zur Steigerung der Versorgung von Gebäuden mit grüner Wärme.

ABBILDUNG 22

Zukünftige Herausforderung für Gas- und Wärmenetze

Was sind für Ihr Unternehmen die größten Herausforderung in der Zukunft für ihre Gas- und Wärmenetze?



n=100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

■ 04.2.3

Sinkende Eigenkapitalverzinsung als Kernproblem

Die Versorgungsnetze sind schon immer ein stabiler Ergebnis- und Werttreiber der Stadtwerke. Nun setzt der Regulierer für die Energienetze in jeder neuen Regulierungsperiode Anreize für Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen. Zuletzt hat die Bundesnetzagentur dies durch die Absenkung des kalkulatorischen Eigenkapitalzinses auf 3,79 Prozent (bei Neuanlagen) bzw. 2,23 Prozent (Altanlagen) im Oktober 2021 beschlossen. Die Absenkung ist geringer ausgefallen als zunächst befürchtet; trotzdem wirkt sich diese Maßnahme natürlich auf die Investitionsfreudigkeit der Netzbetreiber und auf die Ergebnisbeiträge der Netze aus.

In den Umfragewerten der Stadtwerkstudie 2022 zeigt sich, dass die Befragten von deutlichen Wirkungen der Zinsabsenkung ausgehen. Zählt man zusammen, welche Stadtwerke geringere Netzerlöse, eine negative Ergebniswirkung und eine Verschlechterung der Finanzsituation erwarten, kommt man auf fast zwei Drittel der Studienteilnehmer (64 Prozent). Diese Erwartungen lassen eine reaktive Netzinvestitionsstrategie erwarten, was 44 Prozent der Befragten auch bestätigen. Es besteht demnach die Gefahr, dass der nötige Netzausbau durch die Entscheidung der BNetzA in der nächsten Stufe der Anreizregulierung verzögert wird.

■ 04.2.4

Regulatorik

Neben der konkreten Zinsmaßnahme der BNetzA stellen die stetig zunehmenden regulatorischen Anforderungen die Studienteilnehmer vor erhebliche Herausforderungen. Diese spiegeln sich auch in den wirtschaftlichen Ergebnissen der Stadtwerke wider. 67 Prozent der Befragten gaben an, dass regulatorische Umsetzungsanforderungen Personal- und Finanzmittel binden – Ressourcen, die für Transformationsaufgaben dringend benötigt würden.

ABBILDUNG 23

Herausforderungen für den Netzbetrieb durch reduzierte Eigenkapitalverzinsung

Welche kurz-, mittel- und langfristige Herausforderungen erwarten Sie durch die reduzierte Eigenkapitalverzinsung für den Netzbetrieb für Ihr Unternehmen?

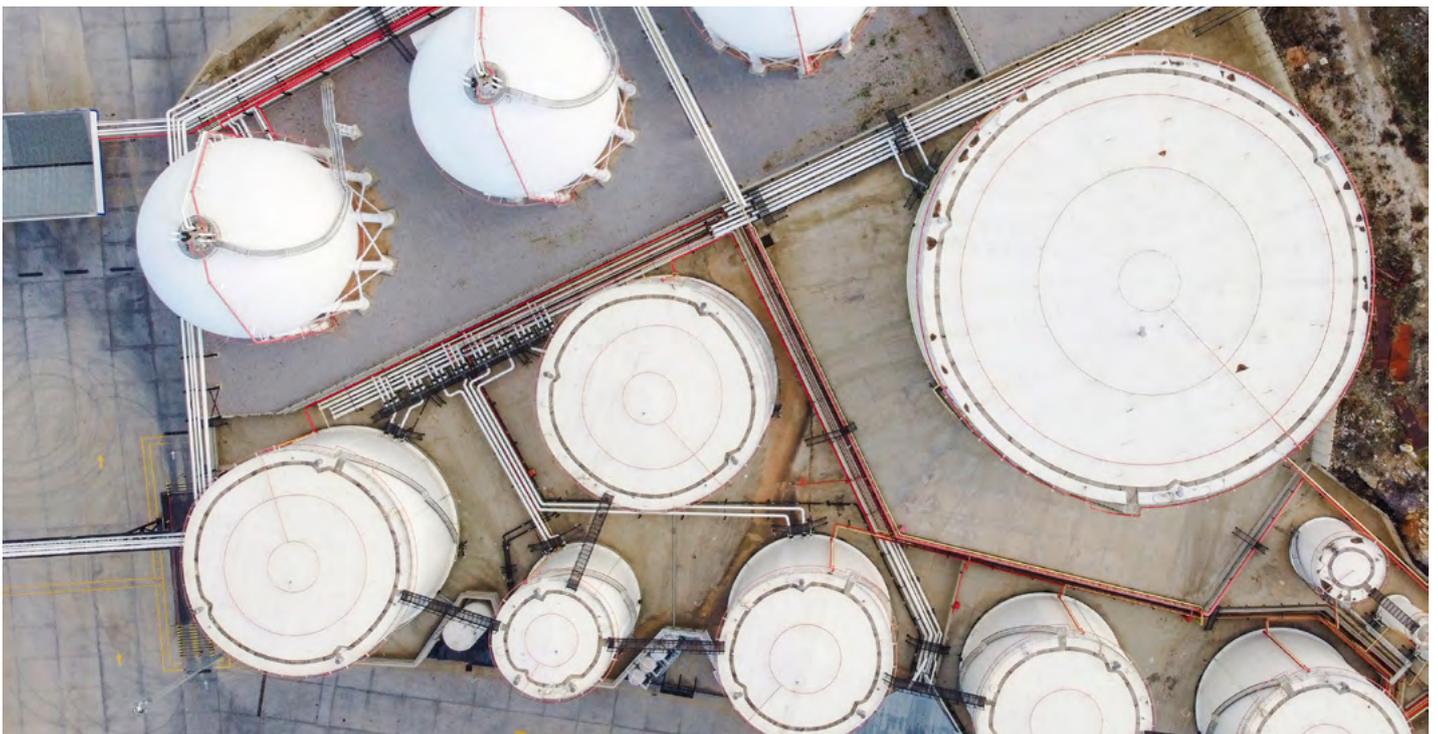


„Ich würde mir wünschen, dass die Politik, insbesondere die europäische, die Vorteile unserer kleinteiligen Stadtwerklandschaft hier in Deutschland erkennt und unterstützt, statt sie mit immer mehr Bürokratie zu ersticken“, beschreibt Achim Thiel von der bayerischen KOS das Problem. „Wir brauchen Bürokratieabbau statt immer neue Regulationen. Sonst hecheln die Stadtwerke den neuesten Regelungen immer nur atemlos hinterher, wie man jetzt beim Smart Meter gesehen hat.“ In dieselbe Kerbe schlägt Christoph Diranko, Geschäftsführer der Kooperationsgesellschaft Ostbayerischer Versorgungsunternehmen (KOV), in der 22 Stadtwerke vereinigt sind, von denen manche sehr klein sind: „Den Leuten, die es vor Ort stemmen müssen, wäre sehr geholfen, wenn es statt 35 Ausnahmen eine Vereinfachung gäbe.“

Mit Regulatorik wird jedoch nicht nur Negatives verbunden. Einige Teilnehmer können den steigenden regulatorischen Anforderungen auch Positives abgewinnen: Die Regulierungsaufgaben können teilweise nur durch digitale Prozesse und Automatisierung beherrscht werden, die

es entsprechend zu entwickeln gilt. Die dabei neu erlernten Fähigkeiten können dann wiederum für andere Aufgaben eingesetzt werden. Regulierung bewirkt also einen Digitalisierungsfortschritt, der über den unmittelbaren Aufgabenbereich strahlt. So erhält die Digitalisierung der Strom- und Gasnetze mit 59 respektive 50 Prozent hohe Zustimmungswerte.

Die Versorger tragen den Kurs der Bundesregierung auch mit, wie Steffen Ringwald deutlich macht. Der Geschäftsführer Kunden und Konzessionen bei der Netze BW wünscht sich von der Politik vor allem eines: „verlässliche Rahmenbedingungen“. Langfristige Assets wie Netze, die sich über 30, 40 Jahre abschreiben, bräuchten vor allem langfristige Planungs- und Investitionssicherheit: „Seit den Bundestagswahlen haben wir den klaren Kurs eingeschlagen, den CO₂-Ausstoß zu minimieren und das Klima zu schützen. Da wünsche ich mir schon, dass wir diesen Kurs genau so beibehalten – egal wie die nächsten Wahlen ausgehen.“



Finanzielle Lage



Die Teilnehmer der Studie schätzten den geschäftlichen Erfolg ihres jeweiligen Unternehmens in 2021 mehrheitlich als sehr gut ein. Der Ausblick war zum Befragungszeitpunkt weitestgehend positiv. Die Energiemärkte waren zwar bereits recht turbulent, aber der Krieg in der Ukraine war noch keine Realität geworden. Bereits zu diesem Zeitpunkt zeigte sich durch eine Auswertung der letzten Jahresabschlüsse der Unternehmen, deren Vertreterinnen und Vertreter an dieser Studie teilgenommen haben, dass sich der wahrgenommene Geschäftserfolg nicht mit den aus der Analyse gewonnen Kennzahlen deckt. Aus Sicht der Unternehmen ist zwar der Umsatz gestiegen, dennoch ist die Rendite (EBIT) gesunken. Bedenken gibt es auch bei der Entwicklung der Verschuldung in den Unternehmen. Die Auswertung der Jahresabschlüsse zeigt eine Veränderung des Verschuldungsgrades von 164 Prozent 2017 auf 218 Prozent 2020 – dies wurde auch von den Studienteilnehmern bestätigt. Gibt diese Entwicklung Anlass zur Sorge?

05.1

Mehr Aufwand, weniger Ertrag

Seit 2017 sank die Umsatzrentabilität der Versorger im Schnitt um 3 Prozent pro Jahr. Zusammen mit den Anforderungen aus Klimaschutz und Energiewende stellt dies die Stadtwerke vor große Herausforderungen. Eine Analyse der Umsatzrentabilität der Unternehmen zeigt, dass die Profitabilität trotz teilweise steigender Umsätze der Unternehmen sinkt.

Dem gegenüber stehen erhöhte Investitionserfordernisse. Die Mobilitäts- und die Wärmewende bedingen Aufwandssteigerungen und Investitionen, die Digitalisierung fordert neue IT-Systeme und die Eigenkapitalverzinsung im Rahmen der Anreizregulierung sinkt. Außerdem führen der zunehmende Wettbewerb sowie die steigenden und schwankenden Energiebeschaffungspreise zu Margendruck im Strom- und Gasvertrieb. Und es ist nicht davon auszugehen, dass die Kostenreduzierungen, die durch Effizienz- und

Produktivitätssteigerungen erzielt werden können, weil z. B. Digitalisierung vermehrt genutzt wird, die Kostensteigerungen kompensieren können.

Die Stadtwerkstudie 2022 zeigt, dass sich größere Energieversorger deutlich mehr über Fremdkapital finanzieren. Die Eigenkapitalquote liegt bei den größten Unternehmen bei nur rund 40 Prozent, während die kleineren Unternehmen etwa 50 Prozent ihrer Finanzierung über Eigenkapital decken; Unternehmen mit mehr als 1.000 Mio. Euro Umsatz decken nur 37 Prozent ihrer Finanzierung über Eigenkapital.

05.2

Größe macht effizient

Eine Detailanalyse der Kostenstruktur gibt zudem Hinweise darauf, dass kleinere Energieversorger stärker durch Fixkosten dominiert werden. Beträgt der Anteil der quasifixen Kosten – also Personal und Abschreibungen – für kleinere Energieversorger rund 20 Prozent, nimmt er mit steigender Größe ab und macht knapp 10 Prozent bei Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 400 Mio. Euro aus. Während die großen Unternehmen der Stichprobe im Betrachtungszeitraum also Effizienzpotenziale gehoben haben, ist die Belegschaft bei kleineren Unternehmen konstant geblieben bzw. bei Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 200 Mio. Euro gestiegen. Durch die Granularität der Tätigkeiten, die zunehmende Komplexität des Marktes und die regulatorischen Anforderungen fällt es den kleinen Energieversorgungsunternehmen deutlich schwerer, Skaleneffekte zu erzielen und dem Profitabilitätsrückgang durch Kostensenkungen zu begegnen.

Deshalb sollten insbesondere kleinere Energieversorger prüfen, ob sie langfristig zu effizienteren Prozessen kommen können, um den steigenden Anforderungen von außen gerecht zu werden und die Energiewende erfolgreich schultern zu können. Die richtige Wertschöpfungstiefe, ein klares Geschäftsmodell und nachhaltige Kooperationen können es auch kleineren Energieversorgern ermöglichen, Vorreiter in der Energiewelt von morgen zu sein.

05.3

Aktives Finanzmanagement

Das aktive Management der Finanz- und Liquiditätssituation wird für Stadtwerke immer wichtiger. Entsprechende Analyse- und Steuerungsmechanismen wurden von der Mehrheit der befragten Stadtwerke bereits implementiert. Zur Verbesserung ihrer Finanz- und Liquiditätssituation nutzt gut die Hälfte Kosten-Benchmarks, 48 Prozent bündeln Aufgaben in Shared-Service-Centern und weitere 48 Prozent nutzen Dienstleister zur Kostensenkung. Kreditrahmenverträge wurden von 47 Prozent der befragten Unternehmen neu verhandelt, aber nur 27 Prozent nutzen hierfür Bankenkonsortien. Die Finanzierungsfähigkeit scheint nur bei 13 Prozent der Studienteilnehmer so eingeschränkt, dass sie auf Kommunalbürgschaften ihres Gesellschafters zurückgreifen müssen.

Für die Stadtwerkstudie 2022 hat EY erstmals auch mit einem Unternehmen gesprochen, das Stadtwerke gezielt mit privaten Investoren zusammenbringen will. Timo Poppe arbeitete für EWE und die Bremer Stadtwerke (swb), bevor er geschäftsführender Gesellschafter von Palladio Kommunal wurde. Poppe glaubt, „die Idee, dass die Stadtwerke die Herausforderungen der Klima-, Wärme- und Mobilitätswende aus ihrem laufenden Cashflow werden bezahlen können“, sei „ein Trugschluss“. Schließlich seien die Eigenkapitalquoten der Stadtwerke rückläufig. Poppes Rechnung lautet: Deutsche Stadtwerke brauchen dringend frisches Kapital, während viele deutsche Versicherer, Altersvorsorge-Anbieter und Pensionskassen deutscher Dax-Konzerne nach langfristigen,

„langweiligen“ Anlagemöglichkeiten in Infrastrukturprojekten suchen. Poppe nennt ein aktuelles Beispiel: „Bei einem Glasfaserausbauprojekt in der niedersächsischen Stadt Garbsen zum Beispiel haben wir gerade eine deutsche gemeinsame GmbH gegründet. Das Stadtwerk hält 51, und wir 49 Prozent. Die Stadtwerke Garbsen behalten also das Lenkrad in der Hand; wir nehmen auf dem Beifahrersitz Platz, als Partner und Co-Finanzierer. Diese gemeinsame Gesellschaft baut dann das Glasfasernetz in der Stadt. Dazu gibt es dann einen langfristigen Pächter, in diesem Fall die Deutsche Telekom.“ Wichtig dabei sei es, Vertrauen zurückzugewinnen, das Ende der 1990er, Anfang der 2000er unter dem Stichwort Public Private Partnership (PPP) verloren gegangen ist. Dieses Mal kämen Geld und Rechtsformen daher nicht aus den USA, sondern aus Deutschland. Poppe ist überzeugt: „Wir sind ein guter Partner für die Stadtwerke.“

Wie weit sich Stadtwerke auf diese neuen Finanzierungsmöglichkeiten einlassen werden, ist allerdings noch offen. BDEW-Präsidiumsmitglied Christian Meyer-Hammerström, Geschäftsführer der Osterholzer Stadtwerke, sieht „noch große kulturelle Unterschiede zwischen Kommunen und Finanzinvestoren, die erst einmal überbrückt werden müssten“. Dennoch gibt er zu bedenken: „Irgendwann muss man sich die Frage stellen, ob man noch wettbewerbsfähig und leistungsfähig genug bleiben kann, ohne Investoren einzubeziehen. Andernfalls muss die Kommune dann solche Defizite ausgleichen oder die Anforderungen nach unten schrauben.“



**Der Finanzbedarf der Stadtwerke steigt.
Um dem zu begegnen, setzen die Versorger vor allem auf eine
bessere Datenbasis. Die Hälfte der Befragten setzt jedoch
auch auf konkrete Kostensenkungsprogramme, den Abbau von
Fixkosten und auf Shared Services.**

Temperatur

24°C

ABBILDUNG 24

Durchgeführte Maßnahmen zur Optimierung des Finanzbedarfs

Welche Maßnahmen haben Sie im Unternehmen implementiert, ihren Liquiditäts- und Finanzbedarf zu optimieren?

74%

Schaffung von Datentransparenz in der Liquiditäts- und Finanzplanung

48%

Bündelung von Aufgaben im Shared Service Center

48%

Abbau von fixen Kosten (z. B. Nutzung von Dienstleistern)

51%

Kostensenkungsprogramme auf Basis von Kosten-Benchmarks

9%

Optimierung von Prozessen (z. B. Digitalisierung)

8%

Gemeinsame Finanzierungen mit Stadt/ Konzern (z. B. Cashpool, Thesaurierung, Kredite)

8%

Einzelnennungen

4%

Keine

2%

Weiß nicht/ keine Angaben

n=100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

05.4

Verminderte Ausschüttungsfähigkeit

Die Ergebnisse der aktuellen Stadtwerkstudie bezeugen, dass sich die Finanzsituation der Stadtwerke zwar langsam verschlechtert, aber bislang keineswegs auf dramatische Weise. Betrachtet man die zunehmende Fremdfinanzierung von Stadtwerken, passt diese zu den aktuellen Transformationsaufgaben und erforderlichen Investitionen. Da die Finanzierungen weitestgehend in klassischen Bankdarlehen erfolgen und kommunale Besicherungen nur in Ausnahmefällen erforderlich erscheinen, ist derzeit keine Verschlechterung der Finanzierungssituation aus der Befragung abzuleiten. Aktuell führt jedoch der Krieg in der Ukraine zu Risikozuschlägen, die sich z. B. in steigenden Zinsen äußern. Die neuen Investitionen müssen sich allerdings in Renditen umschlagen, ansonsten droht eine dauerhafte Bilanzstrukturverschlechterung mit ungünstigen Folgen für die Finanzierung und Finanzierungsfähigkeit. Die Transformation der Versorgungsstrukturen würde in diesem Fall verzögert.

In den Kommunen wird die Diskussion um Ausschüttungen der Stadtwerke in den kommenden Jahren intensiv werden. Der Bedarf an Investitionsmitteln für die Transformation der Versorgungsstrukturen wird zunehmen und die Stadtwerkeschäftsführerinnen und -geschäftsführer werden darauf drängen, Gewinne zu thesaurieren. In der Folge werden weniger Erträge aus der Versorgung zur Quersubventionierung des Verkehrs zur Verfügung stehen, dessen Investitionserfordernisse gleichwohl steigen.

Gleichzeitig werden andere Aufgabenträger vermehrt mit Investitionsanforderungen auf die Kommunen zukommen. So wird etwa die kommunale Wohnungswirtschaft die erforderlichen Sanierungsaufwendungen nicht durch entsprechende Mietsteigerungen verdienen können. Aufgrund dieser Situation voller Widersprüche hält Christian Meyer-Hammerström es im Extremfall sogar für denkbar, dass sich Kommunen von ihren Stadtwerken ganz trennen muss: „Wenn die finanziellen Anforderungen an die Stadtwerke so weiterwachsen, werden sich einige Kommunen leider entscheiden müssen, denn einen Schmerz müssen sie dann wohl ertragen müssen.“ Wer investieren muss, kann am Ende weniger Gelder an seine Gesellschafter ausschütten.

Transformationsphasen sind Investitionsphasen. In diesen Phasen reicht der operative Cashflow nicht aus, um die erforderlichen Investitionen zu finanzieren, Unternehmen müssen sich extern finanzieren. Bei Stadtwerken erfolgt dies meist in Form von Fremdkapital, in Teilen können Fördermittel eingeworben werden. Der Schuldendienst erfolgt aus den künftigen Investitionserträgen, also den Investitionsrenditen. Ein steigender Verschuldungsgrad ist also eigentlich etwas Vorübergehendes. Was aber, wenn die Transformations- und damit Innovationszyklen lang sind und mehrere Jahrzehnte umfassen? Auch wenn der steigende Verschuldungsgrad der Stadtwerke heute nicht besorgniserregend ist, müssen sich Stadtwerke darauf einrichten, ihre Jahresabschlüsse robust zu halten. Hierfür benötigen sie die Unterstützung ihrer Gesellschafter.

■ 05.4.1

Ausschüttungen sinken nicht

Um die Robustheit der Bilanzen und damit den finanziellen Handlungsrahmen der Stadtwerke zu managen und zu erhalten, sind derzeit Projekte rund um die Themen Investitionspriorisierung, Transparenz und Kommunikation, Benchmarking oder Finanzierungsoptimierung zu beobachten. In vielen Fällen geht es in diesen Projekten auch darum, die Ausschüttungsfähigkeit zu betrachten, denn trotz anhaltender Investitionsphase und steigenden Verschuldungen in den Bilanzen der Stadtwerke schütten diese weiter ihre Ergebnisse an die Kommunen aus und leisten somit wesentliche Beiträge zu den kommunalen Haushalten. 81 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Ausschüttungen in den vergangenen Jahren nicht gesunken sind. In vier Fünftel der Fälle sind die Ausschüttungen also mindestens gleich geblieben, wenn nicht sogar gestiegen. Lediglich bei 14 Prozent der Befragten sind die Ausschüttungen aufgrund von negativen Ergebnissen (57 Prozent) oder Investitionserfordernissen (50 Prozent) gesunken.

ABBILDUNG 25

Konstante Haushaltsbeiträge der Stadtwerke

Sind die Ausschüttungen an die kommunalen Anteilseigner in den letzten Jahren gesunken?



84% Nein
14% Ja
2% Weiß nicht/keine Angabe

n=100

Quelle: EY

Fazit



Die Transformation beschleunigt sich. Die Bedeutung von Dekarbonisierung, Digitalisierung und Datensicherheit wird so hoch wie noch nie beurteilt.

Stadtwerke identifizieren mehr Themen als Handlungsfelder und die Dringlichkeit in den Handlungsfeldern steigt.

Die Zustimmung in den Themenfeldern Digitalisierung, Cybersicherheit, Dekarbonisierung und Personal steigt sprunghaft, das Thema „Smart Meter“ verliert an Bedeutung. Die Zustimmung spiegelt die Bedeutung der „Megathemen“ der Energiewirtschaft wider.

Megathemen beeinflussen nahezu alle Geschäftsbereiche, insbesondere aber Vertrieb und Netze.

Dekarbonisierung ist „nicht verhandelbar“ und ein maßgeblicher Treiber von neuen Geschäftspotenzialen, also der Frage, wie aus der Not eine Tugend gemacht und Dekarbonisierung in Form von Produkten für Prosumer, Kommunen und Gewerbe angeboten werden kann. Von daher ist es überraschend, dass bislang nur jedes dritte Stadtwerk über eine Dekarbonisierungsstrategie verfügt.

Wasserstoff wird von vielen Studienteilnehmern nicht „gehypt“.

Es ist wichtig, hierzu eine strategische Position zu entwickeln und Wertschöpfungspotenziale in der Region im Verbund zu betrachten. Denn eine strategische Position ist auch für die Gasnetz- und Konzessionsstrategie wichtig.

Geschäftspotenziale, die aus der Dekarbonisierung entstehen können, setzen eine strategische Gesamtstrategie voraus. Heute erkennbare Geschäftsmodelle für kundenzentrische Lösungen im Non-Commodity-Bereich inkl. flexibler und dynamischer Tarifstrukturen spiegeln noch nicht die gesamte Customer Journey wider.

Größe ist gefragt: Chancen von Kooperationen für den Transformationsprozess liegen in der Komplexitätsreduktion, der Beschleunigung und einer Kostenersparnis.

Auch wenn sich die Branche einig ist, dass vor allem die KMU zu Kooperationen gezwungen sein werden, sind es doch vor allem die großen Versorger, von denen die Branche die innovativen Kooperationen und Piloten erwartet. Sie marschieren in technischen Versuchslaboren und branchenübergreifenden Kooperationen voran, während die KMU in Verbänden vor allem Skaleneffekte erzielen möchten. Bei Innovationen schauen die „Kleinen“ auf die „Großen“ und hoffen, von ihren Erfahrungen profitieren zu können und abschauen zu dürfen.

Dies erklärt in gewisser Weise die zurückhaltende strategische Weichenstellung bei den meisten Befragungsteilnehmern hinsichtlich Dekarbonisierung und Transformation. Hier entstehen Strategien vermutlich auch durch Kopieren dessen, was man woanders als erfolgversprechend beobachtet.

Die Dekarbonisierung bedarf einer übergeordneten strategischen Planung: Die Kommune ist gefragt.

Kommunale Gesellschafter sind gefordert, den strategischen Rahmen auf dem Dekarbonisierungspfad vorzugeben. Die Stadtwerke müssen diesen dann in Funktionalstrategien überführen.

Teil der strategischen Gesamtplanung ist es, den Handlungs- und damit auch den Finanzrahmen der Stadtwerke zu bestimmen. Stadtwerke befinden sich bereits seit vielen Jahren in einer Transformationsphase. Die dafür erforderlichen Investitionen haben Spuren in den Jahresabschlüssen hinterlassen. Um die Transformations- und Investitionsfähigkeit für die nächsten Dekaden zu erhalten, bedarf es einer intensiven Diskussion über Ausschüttungserwartungen. Die Stadtwerke-manager sind gefordert, diese transparent und offen in der Sache zu führen.

Eigenwahrnehmung vs. Realitätsscheck

Die Eigenwahrnehmung der Stadtwerke im Hinblick auf die eigene Leistungsfähigkeit und finanzielle Stabilität ist gegenüber der Praxis verzerrt. In den letzten Jahren hat sich bei der Durchführung quantitativer und qualitativer Standortbestimmungen (Benchmarks) gezeigt, dass die Eigenwahrnehmung der Unternehmen im Hinblick auf die Effizienz, das Produktportfolio und die finanzielle Stabilität sehr stark von der Wirklichkeit abweicht. Dies wurde auch im Zuge dieser Studie bestätigt – besonders die Auswertungen der Jahresabschlüsse im Vergleich zur Eigenbewertung der Unternehmen zeigen hier eine deutliche Lücke. Die finanzielle Situation vieler Stadtwerke hat sich in den letzten Jahren schleichend, aber kontinuierlich verschlechtert. Tätigkeitsfelder, Marktbearbeitung und Prozesse der Stadtwerke lassen sich in der Mehrheit der Fälle auf kurzfristige, tagespolitische Erwägungen und Opportunitäten in Verbindung mit Eingriffen ins operative Geschäft zurückführen. Die bestehenden Ansätze müssen sowohl im Vertrieb als auch im Netz aufgebrochen werden – dies umfasst in allen Fällen eine kundenzentrierte Ausgestaltung der Prozesse und eine Ausprägung skalierungsfähiger Gesamtlösungen für eine Energiewende vor Ort.

„Schuster, bleib bei deinen Leisten“ – eine überholte Metapher für Stadtwerke?

Das klassische Commodity-Geschäft ist ein Auslaufmodell. Die steigende Anzahl „Prosumer“ verändert das klassische Kundenverhältnis von Stadtwerken in Zukunft sehr stark. Die Ganzheitliche Energielösungen bestehend aus Energieverwende-Technologien (z. B. Wärmepumpe, PV-Anlage, Wallbox, Speicher), einem Energiemanagementsystem und der Reststromlieferung prägen die zukünftigen Kundenbedürfnisse. Diese Veränderung hat zwei zentrale Auswirkungen für Stadtwerke:

- ▶ Zum einen erfordert dies eine hohe Operational Excellence in den aktuellen Kernprozessen der Energielieferung, um bestehende Margen auch vollständig zu erschließen, zum anderen eine vollständige Transformation im Unternehmen hin zu neuen Produkten, Prozessen und Fähigkeiten.

Ein zentraler Punkt bei der Transformation wird die Wertschöpfungstiefe sein – Stadtwerke genießen eine hohe Vertrauensbasis vor Ort und sollten diese auch aktiv in der Produktvermarktung und bereitstellung nutzen und dabei beachten, dass austauschbare Bestandteile wie z. B. die Abrechnung nicht mehr zur regionalen Nähe zählen.



Ihre Ansprechpartner



Metin Fidan

Partner, Green Transformation & Mining and Metals, Europe West

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Friedrichstraße 140
10117 Berlin

Telefon +49 30 25471 21379
metin.fidan@de.ey.com



Mathias Timm

Leiter der KMU-Vertretung

BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.
Reinhardtstraße 32
10117 Berlin

Telefon +49 30 300 199-1701
mathias.timm@bdew.de



Andreas Siebel

Partner, Energy & Resources Sector
Leader Deutschland

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf

Telefon +49 211 9352 18523
andreas.siebel@de.ey.com



Nora Nording

Fachgebietsleiterin der KMU-Vertretung

BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.
Reinhardtstraße 32
10117 Berlin

Telefon +49 30 300 199-1718
nora.nording@bdew.de



Elke Beermann

Senior Manager, Business
Development Government &
Public Sector Mid Market

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf

Telefon +49 211 9352 19499
elke.beermann@de.ey.com



Carsten Tessmer

Senior Manager, Energy Consulting

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Arnulfstraße 59
80636 München

Telefon +49 89 1433 11 2895
carsten.tessmer@de.ey.com



Herausgeber
Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

BDEW Bundesverband der Energie-
und Wasserwirtschaft e. V.

Fotos
Gettyimages

Konzept, Design and Realisation
MEDIENMASSIV, Stuttgart
www.medienmassiv.com

Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, langfristige Werte zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

„EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten sammelt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland finden Sie uns an 20 Standorten.

© 2022 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

Creative Design Germany | BKL 2205-001
ED None



Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.

ey.com/de