

Stadtwerkstudie 2011

Neue Geschäftsfelder in stagnierenden Märkten

Management Summary

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

In Kooperation mit:

bdew
Bundesverband der Energie- und
Wasserwirtschaft e.V.

Untersuchungsanlage

Im Frühjahr 2011 haben der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. (BDEW) und Ernst & Young erneut ihre jährliche Expertenbefragung bei lokalen (Stadtwerken) und regionalen Energieversorgungsunternehmen (EVU) durchgeführt. Insgesamt wurden 162 Geschäftsführer und Vorstände von EVU in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Zeitraum April/Mai 2011 anhand eines standardisierten Fragebogens telefonisch befragt. Mehr als die Hälfte der befragten EVU versorgen Gemeinden mit zwischen 20.000 und 50.000 Einwohnern. Der Großteil der befragten Unternehmen (79 %) befindet sich mehrheitlich im Besitz der kommunalen Hand, bei etwa zwei Drittel der Unternehmen liegt der kommunale Anteil zwischen 75 und 100 %.

Der Schwerpunkt der diesjährigen Befragung lag auf den neuen Geschäftsfeldern für EVU in stagnierenden Märkten. Daneben war auch in diesem Jahr wieder das Thema der Kooperationen ein weiterer Befragungsschwerpunkt.

Impressum

Herausgeber

Ernst & Young GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Der Autor

Dr. Helmut Edelmann

Director Power & Utilities

Graf-Adolf-Platz 15

40213 Düsseldorf

Telefon +49 211 9352 11476

Telefax +49 181 3943 11476

Bestellung

Britta Kempken

britta.kempken@de.ey.com



In der ausführlichen Stadtwerkstudie 2011,
die Sie über britta.kempken@de.ey.com bestellen
können, finden Sie folgende Themen:

Derzeitiges Umfeld der EVU	5
I Fazit	7
Fazit Deutschland: Chancen des Umbaus durch Kooperationen nutzen	7
Fazit Österreich: Weiterhin stockender Wettbewerb	8
Fazit Schweiz: Liberalisierung hat ihren Schrecken verloren	9
II Kooperationen im Mittelpunkt vieler Strategiediskussionen	13
III Ohne Wachstum keine Zukunft der Stadtwerke	21
Wachstum durch Erneuerbare Energien und Energiedienstleistungen	21
Grundlegender Umbau in der konventionellen Stromerzeugung steht bevor	23
Verstärktes Engagement von Stadtwerken in der Eigenerzeugung	23
Interessensbündelung und Risikostreuung durch Kooperationen	24
Erneuerbare Energien im Fokus des öffentlichen Interesses	25
Stadtwerke setzen massiv auf den Ausbau erneuerbarer Energien	25
Ausbau der Erneuerbaren erfordert Offenheit für neue Wege	26
Integration der erneuerbaren Energien verlangt Netzausbau	27
Netzgeschäft: das Rückgrat der Stadtwerke stärken	28
Netze werden immer intelligenter („smart“)	29
Netzkooperationen haben sich bewährt	30
Sinkende Profitabilität im Vertrieb	32
Beschaffung als Kernkompetenz im Wettbewerb	34
Sicherung der eigenen Position durch ein Bündel von Vertriebsmaßnahmen	36
Die vertrieblichen Anforderungen gemeinsam bewältigen	37
Stadtwerke müssen ihren eigenen Weg im Vertrieb finden	38

Derzeitiges Umfeld der EVU

Gute Geschäftsentwicklung in bewegten Zeiten

Energieversorgungsunternehmen (EVU) in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben die Finanz- und Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre gut überstanden und sind im abgelaufenen Geschäftsjahr zurück auf die Erfolgsspur gelangt: 71 % der Vorstände und Geschäftsführer bewerten das abgelaufene Jahr mit „gut“ oder „sehr gut“ (zur Befragungsmethodik s. Kasten); 24 % stufen 2010 als befriedigend ein. Als eher schlecht beurteilen nur 5 % der Befragten das abgelaufene Geschäftsjahr. Dies übertrifft die im vergangenen Jahr geäußerten Einschätzungen für das Jahr 2010 deutlich: So hatten lediglich 59 % der Unternehmen im Frühjahr 2010 – während des Wiederaufschwungs aus der Krise – eine gute oder sehr gute geschäftliche Entwicklung für 2010 erwartet.

Hauptgrund für diese Entwicklung waren erhöhte Verkaufserlöse bzw. ein erhöhter Absatz und die allgemeine wirtschaftliche Situation. Aufgrund fallender Strompreise

an der EEX konnten Unternehmen, die sich nicht bereits frühzeitig eingedeckt hatten, deutlich bei den Einkaufspreisen profitieren. Dagegen wurden von den Unternehmen, für die 2010 ein weniger erfolgreiches Geschäftsjahr war, vor allem der zunehmende Wettbewerbsdruck sowie gestiegene Bezugskosten als Ursachen für die negative Entwicklung genannt.

Bei der Zusammensetzung des Strompreises für Haushaltskunden in Deutschland ist zu beobachten, dass sich trotz sinkender Netzentgelte (seit 2006 von 7,3 ct/kWh auf 5,8 ct/kWh)¹ der Strompreis insgesamt seit 2006 von 19,5 ct/kWh um 5,5 ct/kWh auf rund 25 ct/kWh erhöht hat.² Dies ist insbesondere auf die Steigerung der „Steuern und Abgaben“ von 7,7 ct/kWh (2006) auf 11,4 ct/kWh zurückzuführen.³ Die Steuer- und Abgabenlast umfasst die Konzessionsabgabe, die Umlage von EEG und KWKG, Stromsteuer und Mehrwertsteuer. Im selben Zeitraum sind die Anteile für „Energiebeschaffung“ und „Vertrieb“ von 5,2 ct/kWh auf 7,5 ct/kWh gestiegen.³ Auch in Österreich sind die Strompreise

für Haushaltskunden gestiegen: zwischen Januar 2008 und Januar 2010 um rund 14 %.⁴

Die Spotmarktpreise im Bereich Gas sind im Jahr 2010 stark gesunken, was auch zu sinkenden Preisen im Einzelhandel geführt hat. Obwohl nicht alle Lieferanten die gesunkenen Spotmarktpreise an die Kunden weitergegeben haben, ist der Gaspreis 2010 im Durchschnitt auf das Preisniveau von 2006 gesunken. Preistreiber seit dem Jahr 2006 war beim Gas der Bestandteil „Energiebeschaffung und Vertrieb“, auch wenn dieser im Jahr 2010 gesunken ist. Er macht in Deutschland nunmehr 50 % des Gaspreises für Haushaltskunden aus. 19,6 % fallen auf die Netzentgelte und 24,4 % auf Steuern.⁵

Während die kurzfristig gesunkenen Bezugskosten nur von vorübergehender Natur sind, wird mittelfristig der Wettbewerbsdruck weiter steigern. Die Folge: Die Liste der Herausforderungen und anstehenden Aufgaben für Energieversorger bleibt in den kommenden Jahren unverändert lang.

1 Vgl. Bundesnetzagentur; Jahresbericht 2010: S. 167 (Zahlen für 2011 liegen noch nicht vor).

2 Vgl. BDEW Strompreisanalyse März 2011.

3 Vgl. BDEW Strompreisanalyse März 2011.

4 Vgl. E-Control; Marktbericht 2010: S. 9 ff.

5 Vgl. Bundesnetzagentur; Jahresbericht 2010: S. 172 f.

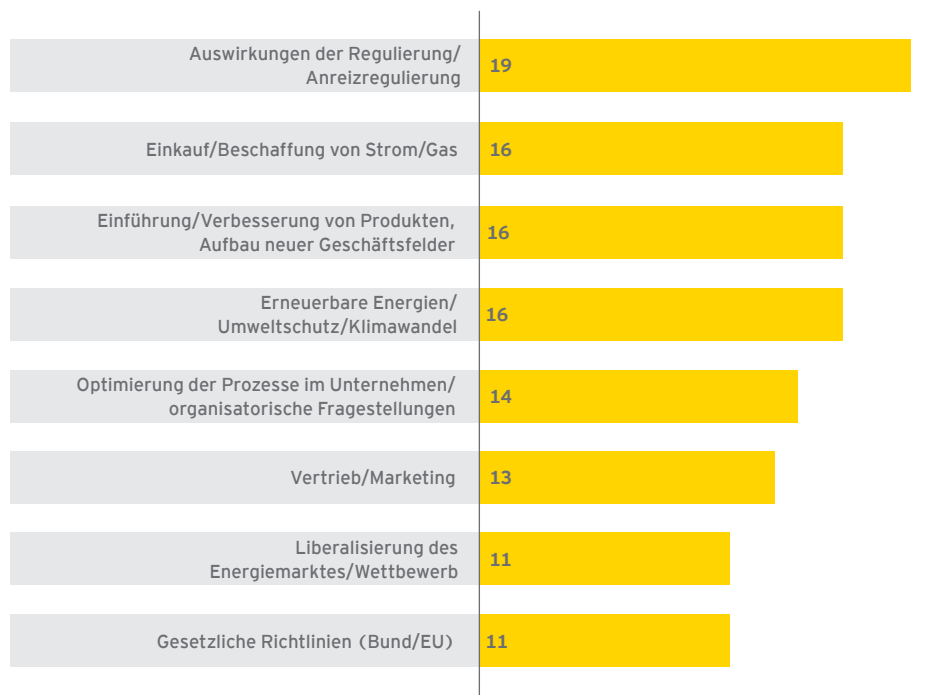
Vielzahl an Herausforderungen - kein Thema dominiert

Die Auswirkungen der Regulierung und Anreizregulierung (19 %), der Einkauf und die Beschaffung von Strom und Gas (16 %), die Einführung/Verbesserung von Produkten und der Aufbau neuer Geschäftsfelder (16 %) sowie erneuerbare Energien/ Umweltschutz/Klimawandel (16 %) sind die neuen Top-Themen bei den Vorständen und Geschäftsführern von EVU in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Im Gegensatz zu früheren Jahren gibt es kein dominierendes Thema, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Themen, welche die Unternehmen nahezu gleichrangig bewegen.

In den kommenden zwei bis drei Jahren werden Absatz/Marketing/Kundenbetreuung und CRM, Stromerzeugung und -beschaffung, die Optimierung interner Prozesse sowie betriebliche Reorganisationen im Vordergrund stehen, um weiterhin effizient und effektiv am Markt agieren zu können. Die Wertigkeit von Themenbereichen wie „Smart Metering“ und „IT-Systemtrennung“ haben aus unterschiedlichen Gründen an Bedeutung verloren: Während die Trennung der IT-Systeme bei den meisten Unternehmen abgeschlossen ist, hat bei „Smart Metering“ eine gewisse Ernüchterung eingesetzt. Trotz der hohen Erwartungshaltung der Politik fehlt es aus Sicht der EVU an den notwendigen Rahmenbedingungen, um den flächendeckenden Roll-out von Smart Meters entschieden voranzutreiben. Dem Aufbau neuer Geschäftsfelder bzw. dem Rückzug aus bestimmten Geschäftsfeldern kommt in diesem Jahr zwar eine etwas größere Bedeutung zu, insgesamt fokussieren sich die EVU jedoch nach wie vor mehr auf Themen zur Verbesserung der Effizienz und der eigenen Prozesse als auf Wachstumsthemen.

Fragen, mit denen sich EVU im Jahr 2010 auseinandergesetzt haben

Abbildung 2



Angaben in Prozent | n = 162



Current value

8,143

1,487

AP

695

24,490

118,866

(4,450)

11,043



8

9

I Fazit

Fazit Deutschland: Chancen des Umbaus durch Kooperationen nutzen

Deutsche Energieversorgungsunternehmen haben in Deutschland zunehmend mit einem stagnierenden Gesamtmarkt zu kämpfen: Bevölkerungsrückgang, Reduzierung des Gesamtenergieverbrauchs durch ambitionierte Energieeinsparziele sowie Kostendruck aufgrund von Regulierung und zunehmender Wettbewerbsintensität erfordern den Aufbau und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Gerade für Stadtwerke bieten sich im momentanen Umfeld viele Chancen: Der geplante Ausstieg aus der Kernenergie verbunden mit einer wachsenden Dezentralisierung der Erzeugungsstrukturen, die anhaltenden Diskussionen um die Marktmacht der „großen vier“ sowie der Umbau der Energieversorgung hin zu einer „smarten“, d. h. intelligenten Struktur durch vermehrten Einsatz von IT und Kommunikationstechnologien werden die Energieversorgungsstrukturen in den kommenden Jahren massiv verändern und bieten Energieversorgern viele neue Geschäftsmöglichkeiten.

Das erfolgversprechendste Geschäftsfeld aus Sicht der Stadtwerke stellen die erneuerbaren Energien dar, gefolgt von Energiedienstleistungen, Contracting und Kommunikationsdienstleistungen.

Um die sich bietenden Chancen zu nutzen und neue Geschäftsfelder erfolgreich zu entwickeln, müssen Stadtwerke verstärkt den Weg der Kooperation suchen. Viele Beispiele aus der Vergangenheit zeigen, dass dieser Weg erfolgreich beschritten werden kann. So ist ein Engagement in der Stromerzeugung ein entscheidendes Element für

Stadtwerke, um zukünftig erfolgreich auf dem Strommarkt zu agieren. Dies eröffnet erhebliche Chancen, birgt aber auch Risiken in sich. Kooperationen erlauben, gemeinsame Interessen zu verfolgen und die Risiken zu streuen. Durch die Beteiligung an einem Kraftwerksportfolio besteht für Stadtwerke die Möglichkeit, die Risiken einer Einzelinvestition zu mindern. Zudem können sie auf diesem Weg über ihre Gemeinde hinaus aktiv werden, um so die Wettbewerbslandschaft in Deutschland bemerkbar zu verändern.

Die Größe der Herausforderungen impliziert jedoch, dass in Zukunft neue Wege zu beschreiten sind. Der enorme Finanzbedarf zum Umbau der Energieversorgung, die technischen und auch wirtschaftlichen Risiken beim Einsatz neuer, „smarter“ Technologien oder der zunehmende Widerstand aus der Bevölkerung gegen jegliches Infrastrukturprojekt erfordern ein verändertes Vorgehen. Einzelne Stadtwerke für sich werden immer weniger in der Lage sein, diese Herausforderungen - und vor allem die entsprechenden Risiken - alleine zu stemmen. Mehr Offenheit im Hinblick auf neue Finanzierungsformen und -wege, eine größere Professionalisierung in der Entwicklung neuer Geschäftsfelder und der Vorbereitung und Umsetzung von Kooperationen sowie ein aktives Aufeinanderzugehen in der Entwicklung eines gemeinsamen, interessenübergreifenden energiepolitischen Konsenses sind einige der wesentlichen notwendigen Veränderungen im Selbstverständnis von Stadtwerken.

Fazit Österreich: Weiterhin stockender Wettbewerb

Insgesamt haben sich die Energieversorgungsunternehmen in Österreich seit Einführung der Regulierung 2001 sehr positiv entwickelt und konnten Umsatz und Ergebnis von Jahr zu Jahr steigern. Nach dem Umsatz- und Ergebnisrückgang aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 hat sich die Energiewirtschaft in Österreich im vergangenen Jahr wiederum deutlich erholt. So bewertet lediglich eines der 18 befragten Unternehmen die geschäftliche Entwicklung nur als befriedigend, während die anderen sie als gut oder sehr gut einstufen.

Aktuell stehen der Aufbau neuer Geschäftsfelder und die Entwicklung neuer bzw. die Verbesserung der vorhandenen Produkte bei den Energieversorgern im Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Die wesentlichen Geschäftsfelder, um zukünftig wachsen zu können, sind aus Sicht der Unternehmen

- ▶ erneuerbare Energien,
- ▶ Energiedienstleistungen und
- ▶ Energieeffizienz.

Deutlich verstärken wollen die Unternehmen in erster Linie ihre Aktivitäten im Bereich der technischen Dienstleistungen und

der Energieeffizienz. Zudem stellen die erneuerbaren Energien in den kommenden fünf Jahren einen Schwerpunkt der Investitionstätigkeiten dar: 13 der befragten Unternehmen werden sicher in diesem Bereich investieren. Im Vordergrund stehen dabei in Österreich (natürlich) Wasserkraftanlagen, gefolgt von PV-Anlagen. Windkraft spielt nur eine untergeordnete Rolle.

Beim Thema „Smart Metering“ beabsichtigen drei Unternehmen neu einzusteigen und vier Unternehmen ihre Aktivitäten zu verstärken. Insgesamt wird das Thema jedoch von der Mehrheit der befragten Energieversorger skeptisch gesehen: Zehn Unternehmen stufen ein Engagement im „Smart Metering“ als nicht erfolgversprechend, lediglich fünf Unternehmen als erfolgversprechend ein.

Im Bereich von Handel, Beschaffung und Vertrieb stehen die Professionalisierung der Beschaffung und die Entwicklung bzw. der Vertrieb neuer Produkte und Dienstleistungen im Fokus. Wie die Untersuchung der E-Control in ihrem Marktbericht 2010 gezeigt hat, zählt sich die richtige Beschaffungsstrategie für die Energieversorger aus und kann zu gravierenden Unterschieden in

den Vertriebsmargen führen, sodass der Unternehmenserfolg mit der Beschaffungsstrategie steht und fällt.⁶ Die Energieversorger in Österreich wollen die Herausforderungen in Handel und Beschaffung insbesondere durch Kooperationen und den Ausbau der eigenen Handels- und Beschaffungsbereiche meistern. Dabei steht die Generierung eines eigenen Handelsergebnisses im Mittelpunkt der Aktivitäten (12 der 18 befragten Unternehmen). Ein Ergebnis, das sich von Deutschland, wo konservativere Beschaffungsstrategien dominieren, deutlich unterscheidet.

⁶ Siehe E-Control: Marktbericht 2010.



Fazit Schweiz: Liberalisierung hat ihren Schrecken verloren

Die Stadtwerke und EVU in der Schweiz mussten sich 2010 mit einer Vielzahl unterschiedlicher Themen auseinandersetzen. Dabei standen sowohl strategische Themen (Entwicklung von Strategien, Investitionen, Auswirkungen der Regulierung, Aufbau neuer Geschäftsfelder) als auch operative Fragestellungen im Fokus (Einkauf/Beschaffung von Energie, Netznutzung und Netzentgelte, Optimierung der Prozesse). Für die kommenden Jahre stehen vor allem die Stromerzeugung/-beschaffung, Absatz/Marketing/Kundenbetreuung, Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz sowie die Optimierung der internen Prozesse auf der Agenda. Mit dem gerade beschlossenen

schrittweisen Ausstieg aus der Kernenergie wird in der Schweiz in den kommenden Jahren auch das Thema der dezentralen Stromerzeugung weiter an Bedeutung gewinnen.

Die Entwicklung des Wettbewerbs auf dem Strommarkt hat im Vergleich zum Vorjahr deutlich an Bedeutung verloren: Mit den Erfahrungen aus dem Jahr 2009 und der schrittweisen Öffnung des Strommarktes für industrielle Großkunden haben die Unternehmen nun mehr Klarheit über deren Ausgestaltung gewonnen und können die entsprechenden Maßnahmen angehen, um sich auf den Wettbewerb einzustellen. Dabei zeigt sich, dass die Liberalisierung des Strommarktes viel von ihrem „Schrecken“ verloren hat. Dies hängt sicherlich auch damit zusammen, dass der Wettbewerb um Großkunden bisher kaum oder nur sehr zögerlich in Gang gekommen ist. So sind die Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr mit deutlich optimistischeren Erwartungen in das neue Geschäftsjahr gegangen und viel offener gegenüber „risikoreicheren“ Strategien eingestellt: 34 % der Befragten stufen jetzt eine Strategie, die auf Wachstum in den Wettbewerbsbereichen hinzielt, als erfolgversprechend ein, im Vorjahr waren es lediglich 9 %.

Die Arbeit der Regulierungsbehörde ElCom wird sehr kritisch beurteilt: 30 % der befragten Unternehmen stufen sie lediglich als ausreichend und 23 % sogar als schlecht ein. Dabei werden verschiedene Punkte angeführt, wie die ElCom eine bessere Unterstützung hätte leisten können:

- ▶ eindeutigere Entscheidungen und Vorgaben
- ▶ mehr Rechtssicherheit, d. h. keine ständigen Veränderungen
- ▶ längere Fristen und frühere Information
- ▶ bessere Transparenz und Informationspolitik

Diese Einschätzungen zeigen auch, dass die Unsicherheit im Markt über bestehende oder zukünftige Regulierungen noch immer sehr groß ist.

Auch die Zufriedenheit mit dem Schweizer Übertragungsnetzbetreiber, der Swissgrid, hat 2010 ein wenig gelitten. So nahm der Anteil derjenigen, die mit der Swissgrid zufrieden oder sehr zufrieden sind, gegenüber dem Vorjahr von 68 % auf 55 % ab. Dagegen wird die Effizienz der Swissgrid, vor allem aber auch deren Informationspolitik gegenüber 2009 besser bewertet. (52 % bewerteten sie 2010 mit „gut“ oder „sehr gut“ im Vergleich zu lediglich 28 % im Jahr 2009.)

Als besonders erfolgversprechende Geschäftsfelder bewerten die Unternehmen Kommunikationsdienstleistungen (DSL, Breitband), gefolgt von erneuerbaren Energien, der Stromeigenerzeugung und Energiedienstleistungen. Verglichen mit Deutschland und Österreich betreten mehr Energieversorger in der Schweiz neue Betätigungsfelder bzw. wollen ihre Aktivitäten in den kommenden Jahren verstärken. Dies betrifft vor allem die Bereiche „Energieeffizienz/technische Dienstleistungen“ und „Smart Metering“. Beide Themenblöcke werden von den Unternehmen wesentlich erfolgversprechender eingestuft als in den beiden Nachbarländern.

Im Vergleich zu Deutschland und Österreich besteht in der Schweiz eine deutlich höhere Akzeptanz des Vorlieferanten als möglicher Kooperationspartner. Auch wenn Gemeinde-/Stadtwerke aus der Region in allen Wertschöpfungsstufen als der Partner angesehen werden, der den größten Erfolg verspricht, ist in vielen Bereichen der Vorlieferant eine akzeptierte Alternative.





Ansprechpartner

Gerd Lützeler

Sector Leader Power & Utilities
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf
Telefon +49 211 9352 18614
Telefax +49 181 3943 18614

Elfriede Baumann (Österreich)

Sector Leader Power & Utilities
Wagramer Straße 19
1220 Wien
Telefon +43 1211 701141
Telefax +43 1216 2077

Rainer König

Partner Transaction
Advisory Services
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf
Telefon +49 211 9352 10289
Telefax +49 181 3943 10289

Alessandro Miolo (Schweiz)

Sector Leader Power & Utilities
Brandschenkestrasse 100
8002 Zürich
Telefon +41 58 286 4654
Telefax +41 58 286 3403

Frank Fleischle

Partner Advisory Services
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf
Telefon +49 211 9352 11494
Telefax +49 181 3943 11494

BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.

Reinhardtstraße 32
10117 Berlin
Telefon +49 30 300199 0
Telefax +49 30 300199 3600

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Die internationale Ernst & Young-Organisation im Überblick

Die internationale Ernst & Young-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Transaktionsberatung sowie in den Advisory Services. Ihr Ziel ist es, das Potenzial ihrer Mitarbeiter und Mandanten zu erkennen und zu entfalten. Die 141.000 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch verbunden.

Die internationale Ernst & Young-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.de.ey.com

In Deutschland ist Ernst & Young mit über 6.900 Mitarbeitern an 22 Standorten präsent. „Ernst & Young“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2011

Ernst & Young GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

All Rights Reserved.

SKN 0611

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. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.