

Kooperation von Stadtwerken Heute noch ein Erfolgsmodell?

Beitrag zur Konferenz: Kommunales Infrastrukturmanagement

1. Juni 2012

Agenda

Ergebnisauszug aus der PwC Studie: Kooperation von Stadtwerken 2011

Praxisbeispiel

Unsere aktuelle Folgestudie baut auf unserer umfangreichen Kooperationsstudie von 2009 auf

Studie 2009



- 278 Teilnehmer
- Geschäftsführer von Stadtwerken

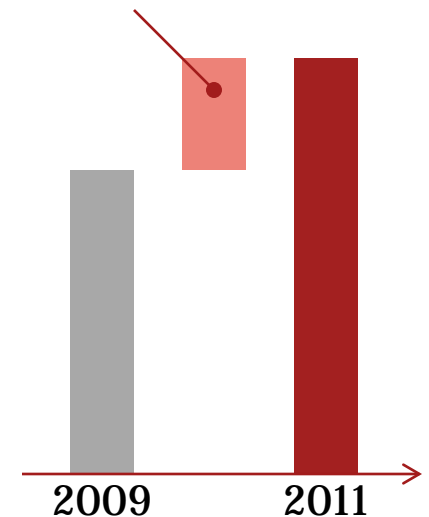
Folgestudie 2011



- 45 Teilnehmer
- Kooperationserfahrene Geschäftsführer von Stadtwerken

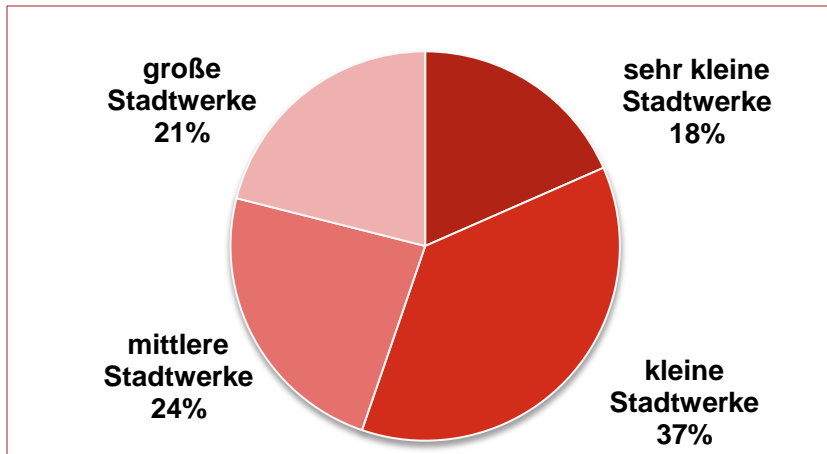
Auswertung

Entwicklung der letzten 2 Jahre



Ein repräsentativer Querschnitt durch die Stadtwerklandschaft hat sich an der Folgestudie beteiligt

Zusammensetzung des Teilnehmerkreises



Der Beurteilung der Unternehmensgröße liegt folgende Aufteilung zugrunde:

- Bis 30 Mitarbeiter sehr kleines Stadtwerk
- Bis 100 Mitarbeiter kleines Stadtwerk
- Bis 250 Mitarbeiter mittleres Stadtwerk
- Ab 250 Mitarbeiter großes Stadtwerk

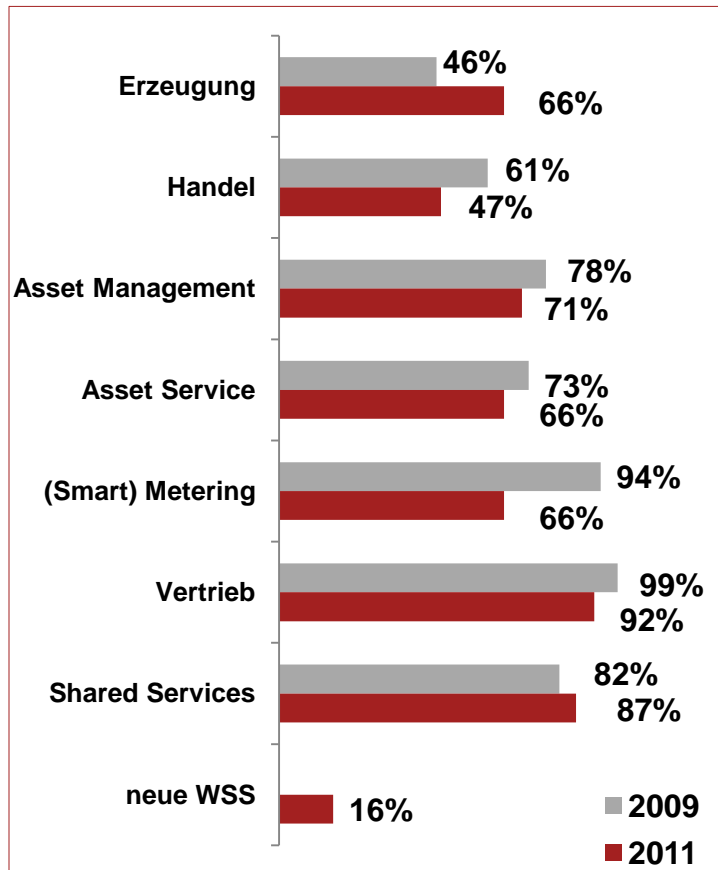
- Unternehmen jeder Größe repräsentativ vertreten

- Teilnehmerfeld wird dominiert von kleinen und mittleren Stadtwerken

- Zusammensetzung entspricht der deutschen Energieversorgungslandschaft

Stadtwerke sind zunehmend in der Erzeugung tätig. Handel und Metering werden für kleine Stadtwerke unattraktiv

Tätigkeitsbereiche der Teilnehmer



Keine Veränderungen im Kerngeschäft

- Asset Management
- Asset Service
- Vertrieb
- Shared Services

Zuwachs bei der Erzeugung

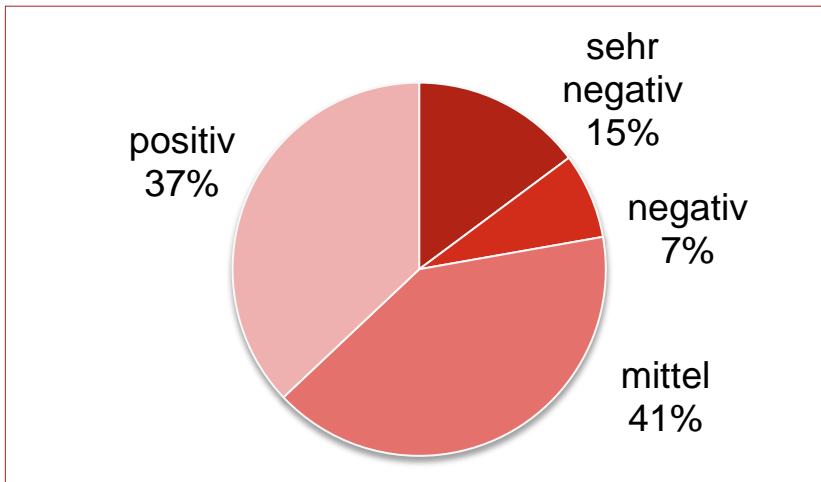
- Zuwachs von 20 Prozentpunkten
- Stadtwerke erkennen strategisches Potenzial der Erzeugung

Rückgang im Handel und Metering

- Rückgang ausschließlich bei kleineren Stadtwerken
- Mittlere und große Stadtwerke auf stabilem Niveau
- Steigende Anforderungen überfordern kleine Stadtwerke

Stadtwerke haben in den vergangenen Jahren Kooperationskompetenz aufgebaut

Kooperationserfahrungen der Stadtwerke



Der Beurteilung der Kooperationserfahrung liegt folgende Aufteilung zugrunde:

Positiv:	75% - 100%	erfolgreiche Koop.
Mittel:	50% - 75%	erfolgreiche Koop.
Negativ:	25% - 50%	erfolgreiche Koop.
Sehr negativ:	0% - 25%	erfolgreiche Koop.

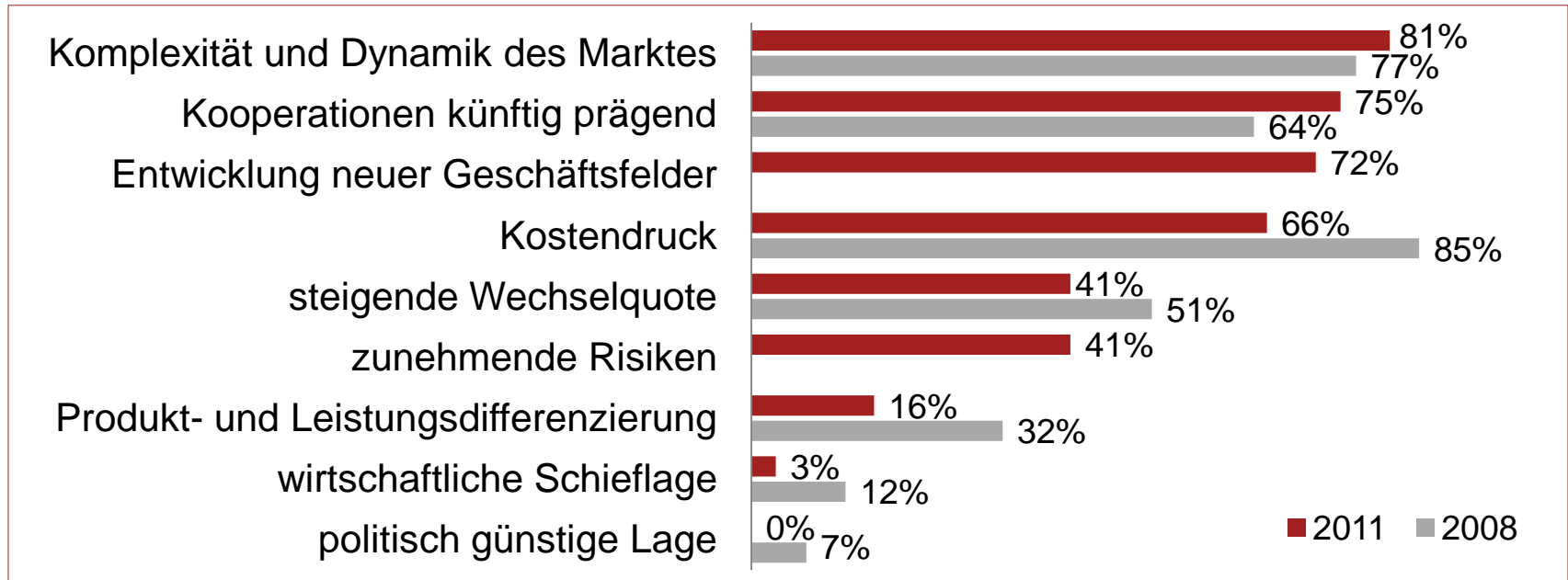
- Gute Erfahrung mit Kooperation über alle Größenklassen

- Jedoch keine Selbstläufer

- Das Klima hat sich ggü. 2009 verbessert

Nicht Kostendruck, wie 2009, sondern Marktdynamik und Zukunftspläne sind die Treiber für Kooperationen

Ursachen für Kooperationen von Stadtwerken



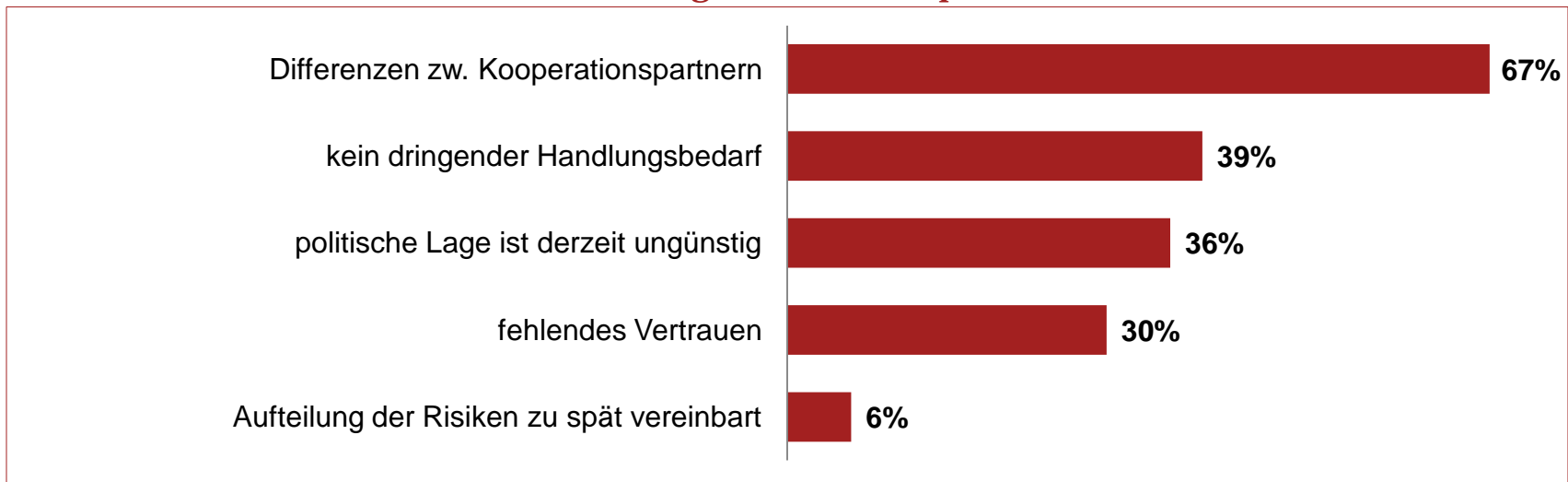
• **Kooperationswünsche in komplexen oder neuen Bereichen**

• **Kooperationen werden künftig die Stadtwerklandschaft prägen**

• **Kostendruck von Platz 1 (2009) auf Platz 4 verbannt**

Scheitern bleibt das große Risiko – in einem relativ positiven Kooperationsklima

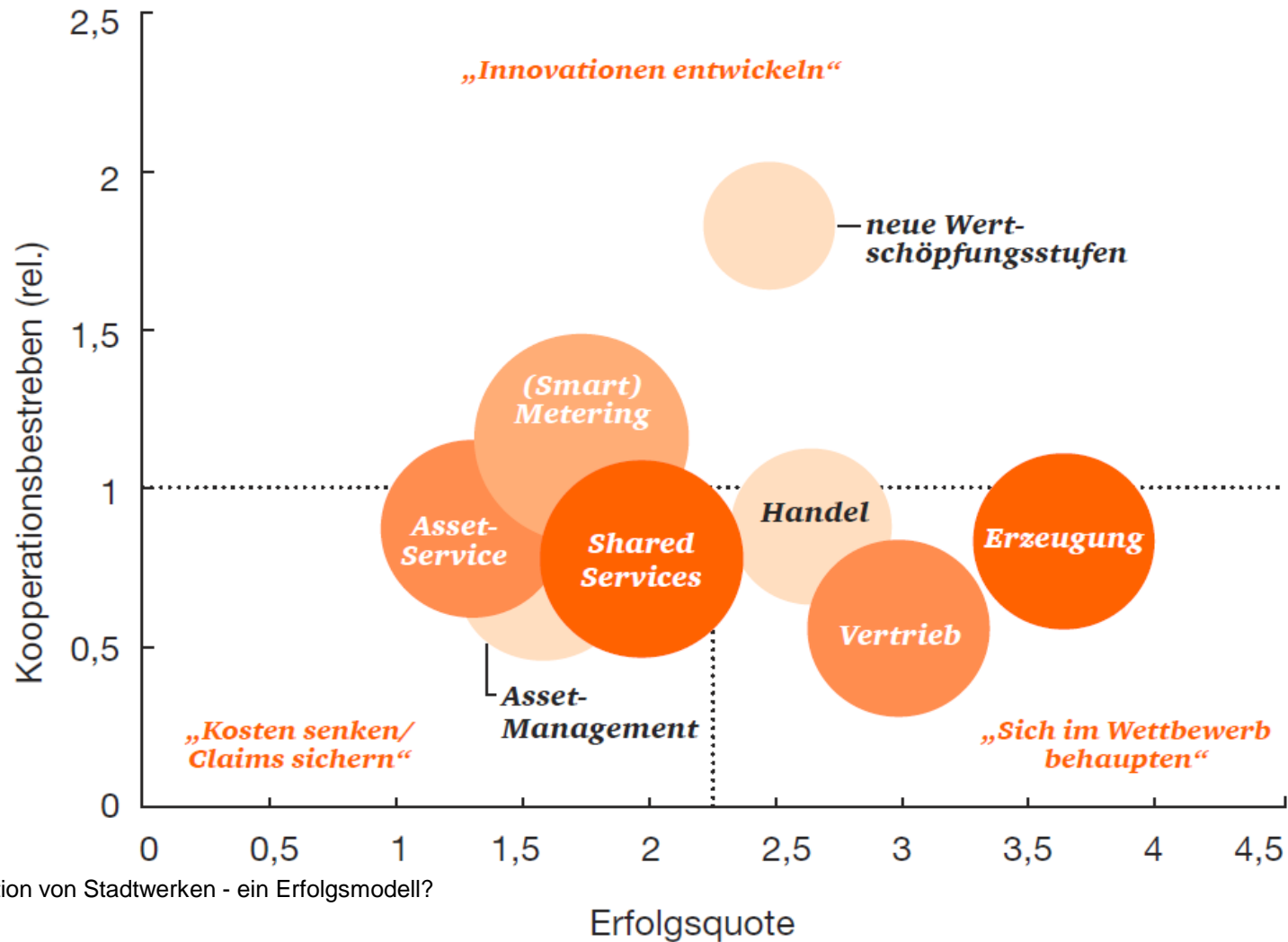
Ursachen für das Scheitern bzw. „Verzögern“ von Kooperationen



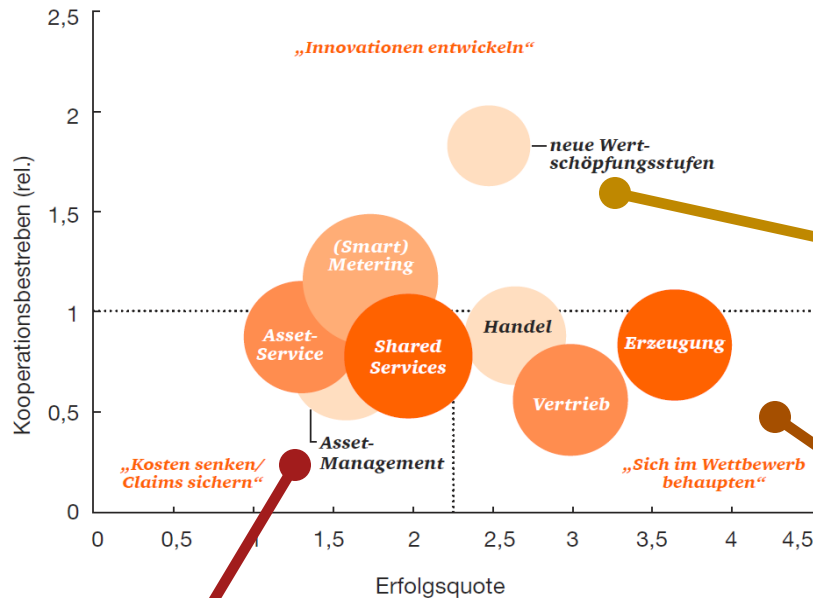
- „Die Branche verdient noch zu gut.“
- (Zitat eines Teilnehmers)

- Änderungen frühestens mit der 2. Anreizperiode denkbar

Stadtwerke-Kooperationen sind insb. in den Wettbewerbsbereichen erfolgreich



Drei Trends lassen sich für Kooperationen ausmachen mit unterschiedlichen Anforderungen



Innovationen entwickeln

- Sehr hohes Interesse an Kooperationen
- Vorausgesetzt Stadtwerke sehen sich als Innovatoren (agieren statt reagieren)
- Märkte nicht entwickelt, Ziele oft unklar

Kosten Senken / Claims sichern

- überwiegend kostenorientierte Bereiche mit Regulierungshintergrund
- Geringste Erfolgsquote trotz hohem Kooperationsbedarf
- Risiken können Chancen überwiegen

Sich im Wettbewerb behaupten

- wettbewerbliche, umsatzorientierte Bereiche
- Höchste Erfolgsquote
- Chancen überwiegen Risiken

Agenda

Ergebnisauszug der PwC Studie: Kooperation von Stadtwerken 2011

Praxisbeispiel

Beispiele für aktuelle Vertriebskooperationen von Stadtwerken

1



Kleiner Racker – gute Gründe:

Starker Stadtwerke Energie Verbund

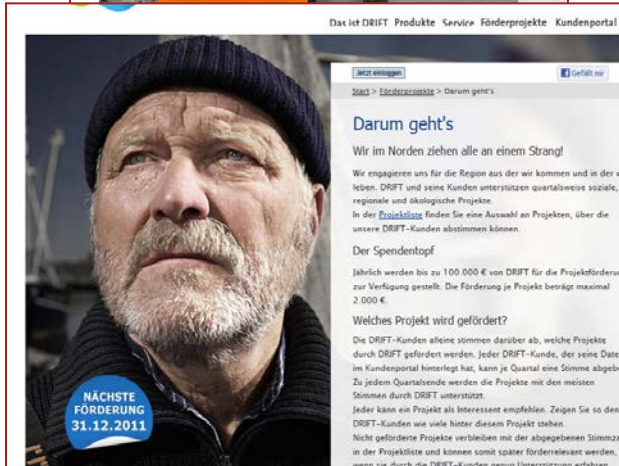
Verantwortungsbewusst

Kinderleichter Wechsel

Zum Preisrechner



2



3



Beispiel aus der Praxis: Vertriebskooperation von 7 Stadtwerken

- Projektziel war die Erarbeitung eines Geschäftsmodells zur Kompensation der Kundenverluste in den Stammgebieten
- Für Erreichung eines Marktanteils von ca. 5% in dem Zielgebiet „X“ ist ein aggressives Wachstum notwendig
- Dieses Wachstumsszenario ist mit einem hohen Kapitalbedarf auf Grund der hohen Vertriebskosten verbunden
- Alternativ wurde ein Szenario „Defensives Wachstum“ konzipiert
- Stark verringertes Kundenwachstum durch Reduzierung der Preisattraktivität und Anpassung des Kanalmixes
- Ziel: Lernende Marktbearbeitung und vorsichtiges Wachstum auf Basis der vorliegenden Konzepte

Basis-Szenario „Aggressives Wachstum“							min(oCF)**
	2012	2013	2014	2015	2016		
Verträge	#	16.018	53.271	90.248	126.562	162.266	
Umsatzerlöse	TC	3.095	37.663	76.985	115.608	153.587	
Rohertag	TC	169	4.813	9.319	13.419	16.025	
Vertrieb	TC	(3.115)	(6.394)	(6.626)	(6.864)	(7.084)	
EBIT-KA*	TC	(3.337)	(2.489)	1.380	4.844	6.877	(3.337)
EBIT-DS*	TC	(3.490)	(2.773)	1.025	4.413	6.380	(3.490)
EBIT-SE*	TC	(3.282)	(2.301)	1.717	4.774	6.702	(3.282)
EBIT-KA kum.*	TC	(3.337)	(5.827)	(4.447)	397	7.274	(8.722)
EBIT-DS kum.*	TC	(3.490)	(6.263)	(5.238)	(825)	5.555	(9.243)
EBIT-SE kum.*	TC	(3.282)	(5.583)	(3.866)	908	7.611	(8.414)

* ohne Zinsen & Steuern ** minimaler operativer Cashflow = maximaler Kapitalbedarf erreicht im Mrz. 2014

Alternatives-Szenario „Defensives Wachstum“							min(oCF)**
	2012	2013	2014	2015	2016		
Verträge	#	3.926	13.069	22.136	31.047	39.808	
Umsatzerlöse	TC	761	9.308	19.027	28.573	37.968	
Rohertag	TC	53	1.312	2.555	3.696	4.474	
Vertrieb	TC	(761)	(1.372)	(1.426)	(1.480)	(1.530)	
EBIT-KA*	TC	(1.040)	(571)	531	1.561	2.167	(1.040)
EBIT-DS*	TC	(1.013)	(610)	499	1.504	2.149	(1.013)
EBIT-SE*	TC	(906)	(385)	759	1.667	2.294	(906)
EBIT-KA kum.*	TC	(1.040)	(1.611)	(1.080)	481	2.649	(2.265)
EBIT-DS kum.*	TC	(1.013)	(1.624)	(1.125)	379	2.528	(2.294)
EBIT-SE kum.*	TC	(906)	(1.292)	(533)	1.135	3.429	(1.899)

* ohne Zinsen & Steuern ** minimaler operativer Cashflow = maximaler Kapitalbedarf erreicht im Mrz. 2014

„Aggressiv“ und „Defensiv“ unterscheiden sich in der Intensität der Marktbearbeitung und damit in den Kundengewinnungszahlen

	„Aggressiv“	„Defensiv“	
Jährliche Ersparnis für Kunden	<p>110/320</p>	<p>90/300</p>	bezogen auf JVP von 5.500 kWh Strom bzw. 35.000 kWh Gas wurde der Kundenvorteil um ca. 20% auf 90 € (Strom) bzw. 300 € (Gas) reduziert
Responsequote	<p>2,5%</p>	<p>0,6%</p>	Erwartungswerte für die Responsequote von 2,5% im Durchschnitt auf ca. 0,6 % zurückgenommen
Kanalmix			Im Kanalmix wurden günstigere (defensive) Kanäle wie z.B. das eigene Online Portal betont
Kundenanzahl im Jahr 2016	162.266	39.808	
Summe Vertriebskosten	30,1 Mio. €	6,6 Mio. €	
Ergebnis kumuliert*	7,6 Mio. €	3,4 Mio. €	
Finanzierungsbedarf*	8,4 Mio. €	1,9 Mio. €	

*Basis-Szenario *interner Dienstleister* ohne Zinsen & Steuern

Auf Basis einer Bewertung der Vor- und Nachteile der Szenarien empfehlen wir die Variante „Defensives Wachstum (Lernende Marktbearbeitung)“

	Vorteile	Nachteile
Defensiv	<ul style="list-style-type: none"> • Deutlich niedrigerer Finanzierungsbedarf und damit reduzierte Risiken • Nutzung von Ressourcen aus den Werken entsprechend der internen Möglichkeiten • relativ leichtes „Ausstiegsszenario“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Geplanter Marktanteil von 5% ist bis 2016 nicht möglich
Aggressiv	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichung der geplanten Wachstumsziele/ Kompensation der Kundenverluste von 5% • Langfristig signifikant höherer Ergebnisbeitrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Finanzierungsbedarf • Hoher zeitlicher Druck beim Ausbau der Fähigkeiten der Werke die interne Leistungen erbringen • Hohes Risiko für ein „Ausstiegsszenario“

- Szenario „Defensiv“ ist mit deutlich niedrigeren Risiken behaftet, bei gleichzeitiger Erzielung eines positiven, kumulierten Ergebnisses ab dem Jahr 2015
- Möglichkeit, bei positiver Marktentwicklung die Intensität und damit die Kundengewinnungszahlen und das Ergebnis zu erhöhen

Aus diesem Grunde empfehlen wir einen defensiven Markteintritt

Zeit für Ihre Fragen...

Thomas Fecht

Potsdamer Platz 11

10785 Berlin

Tel.: +49 30 2636-1328

Mobil: +49 160 8837389

thomas.fecht@de.pwc.com



Alexander von Leliwa

Potsdamer Platz 11

10785 Berlin

Tel.: +49 30 2636-3534

Mobil: +49 160 3612110

alexander.von.leliwa@de.pwc.com

