



GASSNER & PARTNER
CONSULTING



**Sind Stadtwerkkooperationen auf die Herausforderungen
der Zukunft hinreichend vorbereitet?**

Sind ihre Betätigungsfelder künftig die technologisch und
wirtschaftlich richtigen?

22. September 2017



Struktur

1. Trends aus der Sicht von Beratern bzw. Unternehmensentwicklern
2. Trends aus eigener Sicht
3. Einschätzungen von Stadtwerke-Geschäftsführern
4. Wie haben sich Stadtwerkekooperationen in der Vergangenheit ergebnismäßig entwickelt?
5. Was waren die Gründe dafür?
6. Welche Herausforderungen stellt die Zukunft?
Haben hier Stadtwerkekooperationen Vorteile?
7. Fazit



1. Trends aus der Sicht von Beratern bzw. Unternehmensentwicklern

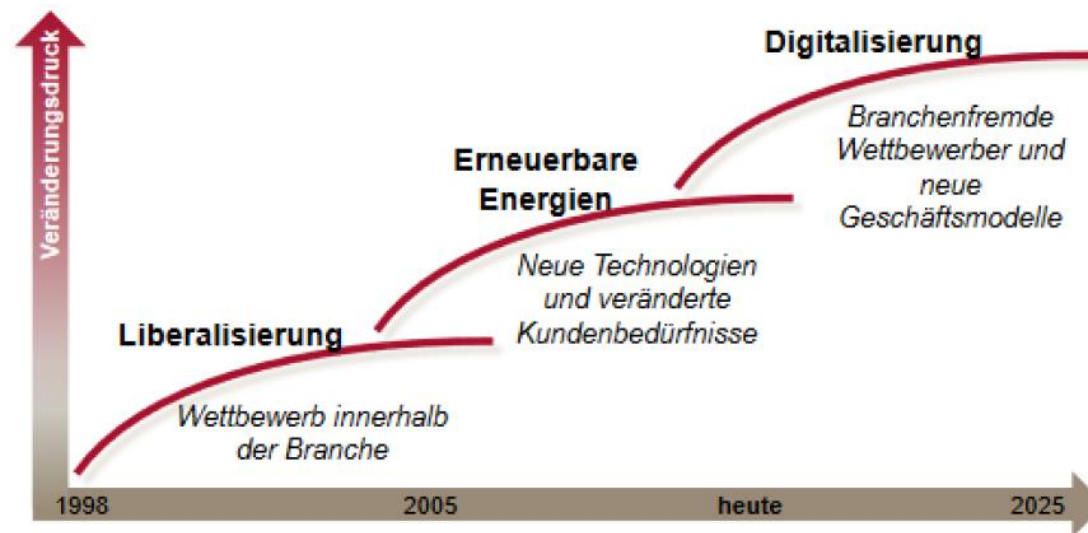


Abbildung 1, Megatrends und Wandel in der deutschen Energiewirtschaft

Quelle: Alexander Kox, Herausforderungen von Dezentralisierung und Digitalisierung aus Vertriebsicht, 2015, S. 2²



1. Trends aus der Sicht von Beratern bzw. Unternehmensentwicklern

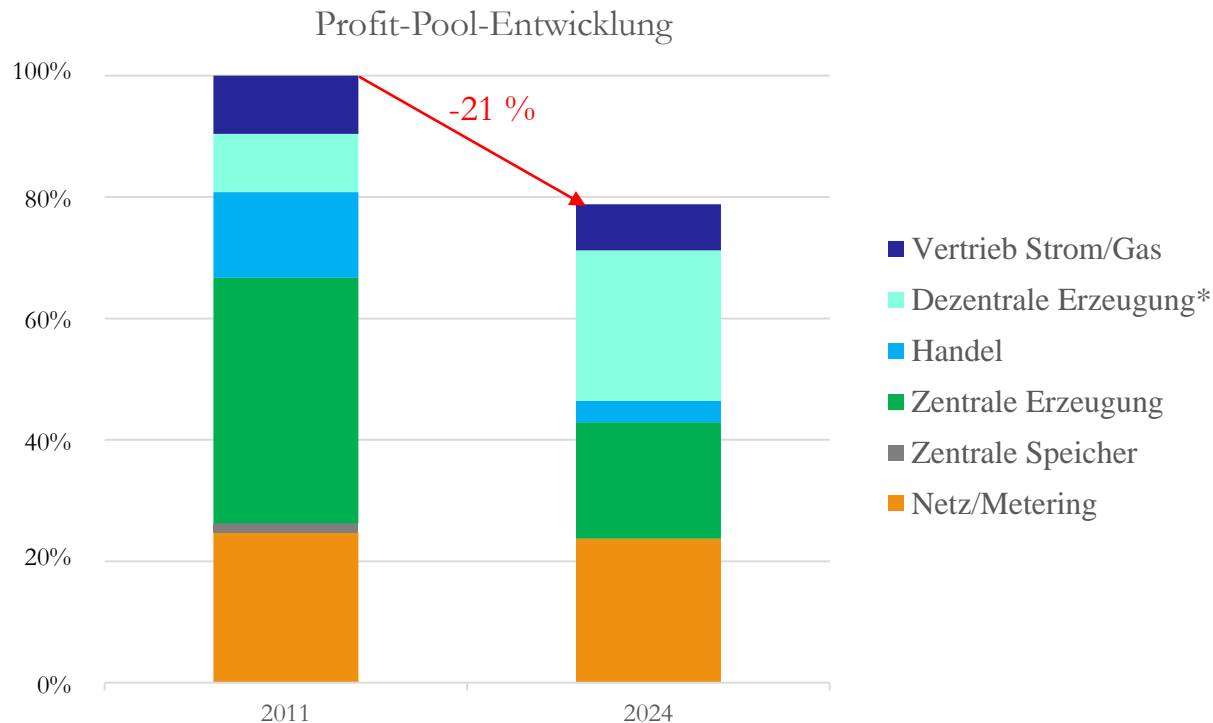


Abbildung 4, Vereinfachte Darstellung der Thüga zur Profit-Pool-Entwicklung in der Energiebranche für die Jahre 2011 bis 2024 in Deutschland – EBIT-Entwicklung

Quelle: Geschäftsbericht 2015 der Thüga Holding GmbH & Co. KG, S. 36

* inkl. Erneuerbare Energien



2. Trends aus eigener Sicht

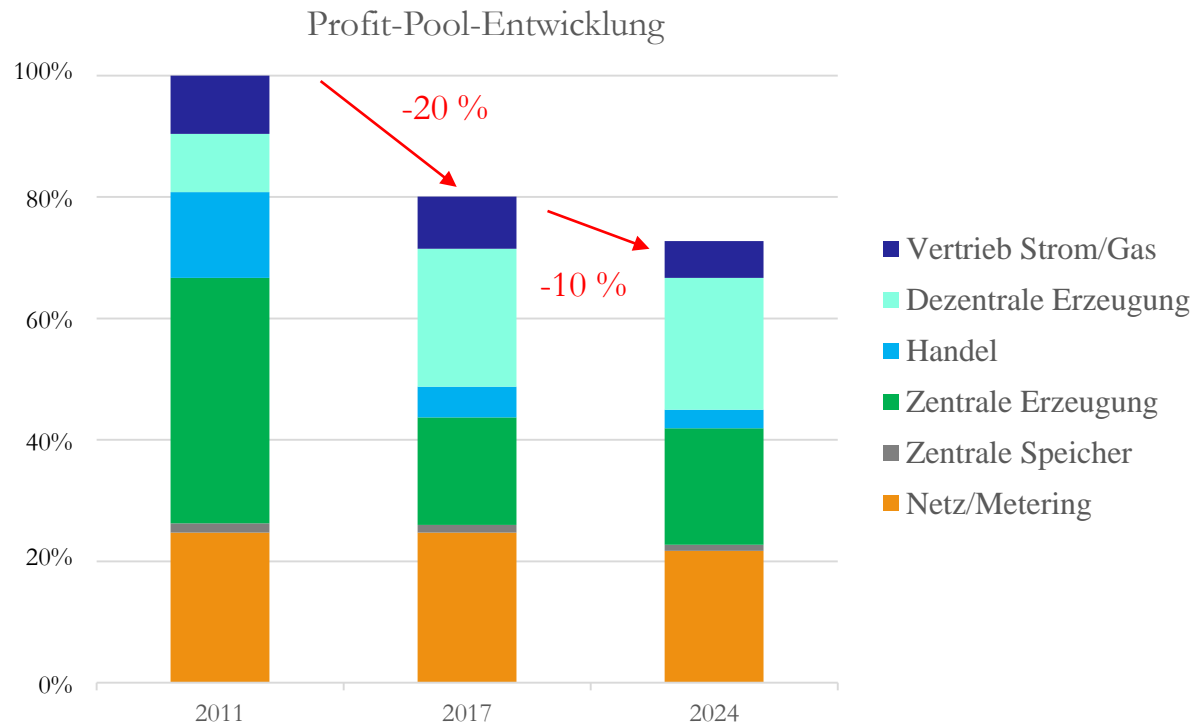


Abbildung 4, Vereinfachte Darstellung der Profit-Pool-Entwicklung in der Energiebranche für die Jahre 2011 bis 2024 in Deutschland
– EBIT-Entwicklung

Quelle: Eigene Zahlen



2. Aktuelle Lage (aus eigener Sicht)

- Schrumpfende Erlöse im Netzgeschäft – durch Regulierung und schlecht prognostizierbare Mengen/Lasten
- Weiter sinkende Margen im Commodity-Geschäft (Vertrieb, Handel)
- Steigende Kosten aufgrund zunehmender Anforderungen aus der Regulierung
- Neue externe Wettbewerber im Zuge der Digitalisierung
- Fast verzweifelte Suche nach neuen Produkten, um die schrumpfenden Erlöse auszugleichen

⇒ Erlöse sinken

⇒ Kosten steigen

⇒ Allgemeine Politikziele strahlen auf Unternehmen aus

⇒ regulatorische Unsicherheiten bleiben hoch

⇒ Ausschüttungswünsche des Gesellschafters
bleiben wenigstens konstant

**Ist dies ein optimales Umfeld für
Zukunftsinvestitionen?**

Sicher nicht!



3. Einschätzungen von Stadtwerke-Geschäftsführern (1)

Ergebnisse eines Workshops mit Stadtwerke-Geschäftsführern

Ein Fragebogen mit jeweils ca. 30 Fragen und der Möglichkeit, eigene Punkte zu ergänzen, wurde verwendet.

Zu den jeweiligen Segmenten oder Produkten wurden folgende Fragen gestellt:

- 1. Wo wird in der Energiewirtschaft nach Ihrer Einschätzung in 5-10 Jahren Geld verdient?**
- 2. In welchen Bereichen sind die Stadtwerke oder Stadtwerke-Kooperationen heute stark?**
- 3. In welchen Bereichen werden Stadtwerke oder Stadtwerke-Kooperationen in 5-10 Jahren stark sein?**

Die Antworten wurden auf einer Skala von 1 bis 9 abgetragen, wobei die höchste Zahl bedeutet, dass in diesem Segment/Produkt besonders viel Geld verdient werde oder eine ausgeprägte Stärke vorherrsche.



3. Einschätzungen von Stadtwerke-Geschäftsführern (2)

Ergebnisse eines Workshops mit Stadtwerke-Geschäftsführern

Wo wird in der Energiewirtschaft nach Ihrer Einschätzung in 5-10 Jahren Geld verdient?

sehr viel Geld verdienen = 9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- in der Erzeugung konventionell?									
- in der Erzeugung (Gaskraftwerke, neu, andere)?									
- in der Erzeugung regenerativ (Wind, Solar, Sonstige)?									
- im Energiehandel von Commodity-Produkten?									
- im Energiehandel von Flexibilitätsprodukten?									
- im Vertrieb von Energieprodukten?									
- im Kundenkontakt („Who owns the customer?“)?									
- in der Organisation oder der Koordination vieler „Prosumenten“?									
- im Demand Side Management?									
- im Stromnetz?									
- im Gasnetz?									
- im Wassernetz?									
- in der Fernwärme?									
- in Power-to-Gas/Liquid-Fuel-Anlagen?									
- in Power-to-Heat-Anlagen?									
- in der Lieferung von oder dem Contracting mit neuartigen Heizsystemen?									
- in der Gebäude-Beheizung und Klimatisierung?									
- in der Bereitstellung von Wärmepumpensystemen?									
- in der Technologieentwicklung neuer Energiesysteme?									
- in der IT-Entwicklung oder -Bereitstellung?									

- in der Erbringung von Dienstleistungen allgemein?									
- in der Dienstleistung mit Flexibilitätsprodukten?									
- in der Dienstleistung mit Energieeinsparprodukten?									
- in der Dienstleistung mit Smart-Meter-Produkten?									
- in der Erbringung von Dienstleistungen mit gebäudebezogenen Produkten (Facility-Management)?									
- in der Dienstleistung für Kundenanlagen im regenerativen Bereich (PV-Dächer, Mikro-BHKWs)?									
- in der Dienstleistung mit Smart-Home-Produkten?									
- im OPNV?									
- in der Elektrifizierung des OPNV und/oder des Lieferverkehrs?									
- in der Lieferung von Strom für die E-Mobilität?									
- in der Bereitstellung von Infrastruktur für die E-Mobilität?									
- in der Herstellung von Batteriesystemen?									
- in der Bereitstellung und Bewirtschaftung von Batterie- oder anderen Speichersystemen?									
- in folgenden anderen Bereichen ...									
- ...									
- ...									
- ...									
- ...									
- ...									



3. Einschätzungen von Stadtwerke-Geschäftsführern (3)

Als ertragsstärkste Bereiche in 5-10 Jahren gelten aus Sicht dieser Stadtwerke-Geschäftsführer:

- Wassernetz
- Produktvertrieb / Kundenkontakt
- Organisation oder Koordination vieler “Prosumenten“
- Dienstleistungen allgemein und mit gebäudebezogenen Produkten
- IT-Entwicklung und Bereitstellung

Einen Zuwachs an eigener Stärke sieht man **in 5-10 Jahren** aus Sicht dieser Gruppe vor allem in folgenden Bereichen:

- Organisation oder Koordination vieler “Prosumenten“
- Lieferung von Strom für die E-Mobilität
- Dienstleistung für Kundenanlagen im regenerativen Bereich (PV-Dächer, MikroBHKWs)
- Erzeugung regenerativ (Wind, Solar, Sonstige)
- Dienstleistung mit Energieeinsparprodukten



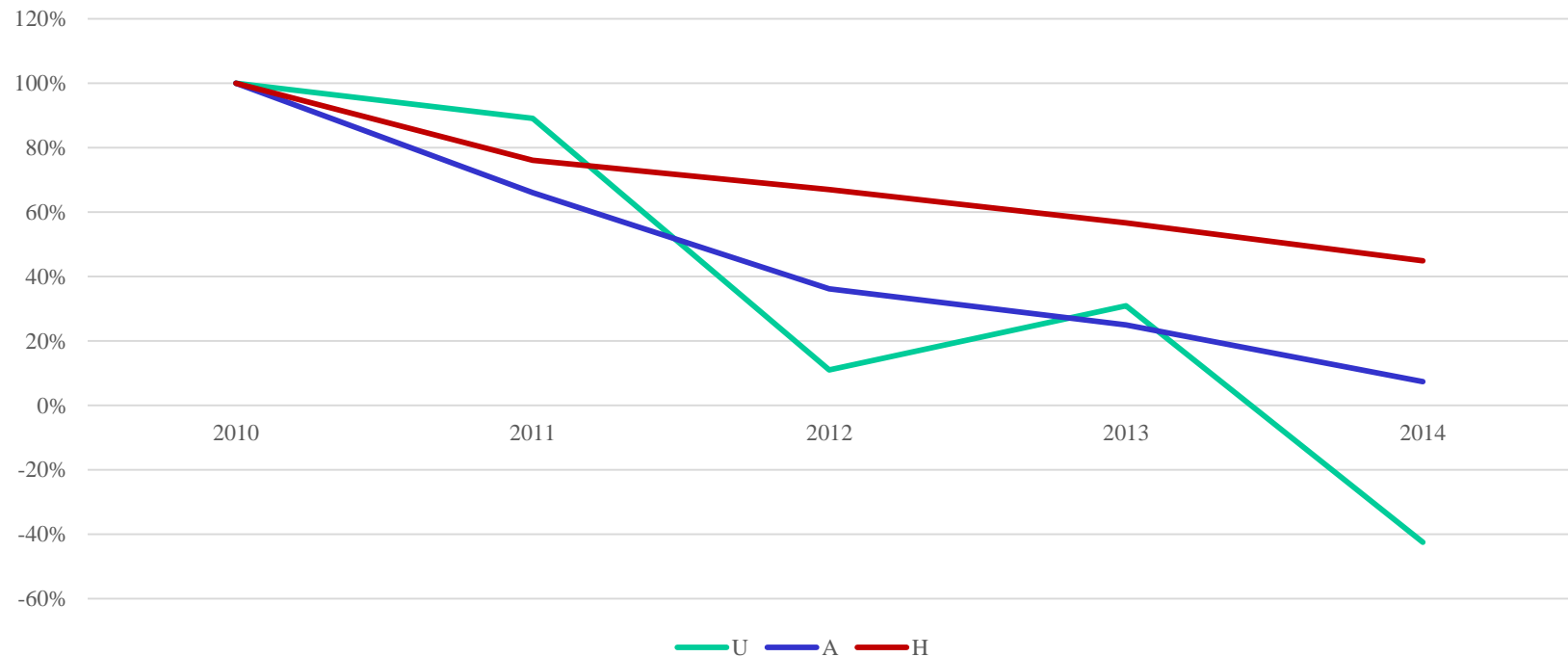
3. Einschätzungen von Stadtwerke-Geschäftsführern - Analyse (4)

- Die Einschätzungen zu den Bereichen, in denen man Geld verdienen werde und in denen man eigene Stärke erwartet, klaffen auseinander. Übereinstimmung ist nur im Bereich „Organisation oder Koordination vieler Prosumenten“ und eingeschränkt im „Dienstleistungsbereich“ zu sehen.
- Die Berater-Prinzipien „stärke deine Stärke“ und „konzentriere dich auf den Bereich, wo du glaubst, dass gut Geld zu verdienen ist“ kommen nicht zur Anwendung.
- Einen Stärkezuwachs sieht man besonders bei neuen „politisch trendigen Produkten“, während man in jenen mit heutiger Stärke etwas pessimistisch gestimmt ist.
- Die heutigen Cash-Cows scheinen damit weniger attraktiv zu sein, als die „neuen Trends“, selbst wenn letztere als weniger profitabel eingeschätzt werden.



4. Wie haben sich Stadtwerkekooperationen in der Vergangenheit ergebnismäßig entwickelt?

Beispiel EGT – Entwicklung bei einzelnen Trianel-Partnern und großen Thüga-Partnern (ohne Beteiligungserträge)





5. Was waren die Gründe dafür?

1. Stadtwerkekooperationen waren bislang in aller Regel reaktiv veranlasst.

Sie waren entstanden aus der Sorge, bestimmten Marktanforderungen alleine nicht mehr gerecht werden zu können:

- In der Frühphase der Liberalisierung in der Abgrenzung zu den ehemaligen Verbundunternehmen
- Später als Reaktion auf das Oligopol der Großen Vier in der Erzeugung
- Politikgetrieben im Bereich der erneuerbaren Energien

2. Stadtwerkekooperation hatten Organisations- und Führungsprobleme:

- Die Kooperationen wurden öfter als eine Art Arbeitsgemeinschaft geführt und nicht als „industrielles Unternehmen“
- Die Willensbildungsprozesse auf Gesellschafterebene entsprachen manchmal eher denen eines Verbands
- Das Gemeinschaftsgefühl als Gruppe und der kollektive Glaube an die Stabilität politischer Trends waren manchmal stärker, als die Strategie- und Controlling Instrumente, die notwendig sind, ein neues Gemeinschaftsunternehmen erfolgreich zu führen.



6. Welche Herausforderungen stellt die Zukunft? Haben hier Stadtwerkekooperationen Vorteile?

Folgende Bereiche wurden analysiert und folgende Feststellungen wurden getroffen:

1. Die Erlösentwicklungen selbst im Bereich „**Verteilnetze**“ sind längerfristig nicht seriös planbar. Die aktuellen Folgen der Regulierung bedeuten Margenverluste; die Mengen und Lasten sind kaum prognostizierbar.

Kleinteilige Eigenerzeugung reduziert die Strommengen erheblich;
E-Mobilität und E-Wärme könnten dagegen die Lasten dramatisch wachsen lassen.

→ *Kooperationen im Netzbereich bringen dann Vorteile, wenn die Netze räumlich eng beieinander liegen und die Kooperation intensiv gelebt wird – Fusion besser als Kooperation?*

2. Der durch die EEG-Förderung beschleunigte Ausbau von regenerativer Erzeugung insb. im Wind offshore und küstennah onshore verursacht eine Diskrepanz zwischen Verbrauch und Produktion, dem durch den Ausbau des **Transportnetzes** entgegengewirkt werden soll.

→ *Hier werden Stadtwerkekooperationen nach aller Voraussicht schon wegen regulatorischer Festlegungen keine Rolle spielen.*



6. Welche Herausforderungen stellt die Zukunft? Haben hier Stadtwerkekooperationen Vorteile?

3. Erzeugungsbereich

→ An **Großkraftwerke** mit langen Abschreibungsdauern denkt aktuell niemand mehr

→ Der **dezentrale Bereich** ist häufig kraft-wärme-gekoppelt

Im Wärmemarkt sind Kooperationen zwischen Stadtwerken wenig ausgeprägt.

→ Regenerative Investitionen haben Schwerpunkte bei **Wind** und **Photovoltaik**.

Photovoltaikinvestitionen sind weit überwiegend privatwirtschaftlich geprägt (Aufdachanlagen auf Großimmobilien im gewerblichen und landwirtschaftlichen Bereich oder Privathäuser, zunehmend mit Eigenverbrauch).

Wind hat **onshore** weniger Zubaupotential und **Wind-offshore** ist von besonderer Risikostruktur – Projekte für neue Kooperationen von Stadtwerken im Regenerativbereich werden im Wind deshalb schwierig zu identifizieren sein.



6. Welche Herausforderungen stellt die Zukunft? Haben hier Stadtwerkekooperationen Vorteile?

4. Neue Produkte und Dienstleistungen

Die bisherigen Geschäftsmodelle werden nicht mehr funktionieren und neue Produkte und Dienstleistungen können nicht schnell genug aufgebaut werden – Stadtwerke und Stadtwerkekooperationen werden dadurch wettbewerbliche Nachteile erleiden.

Sie laufen Gefahr, Trends und Schlagworten nachzulaufen, anstatt zu analysieren, worauf man sich tatsächlich auf der Basis der heute vorhandenen Kompetenz und Potenziale der Führungskräfte und Mitarbeiter konzentrieren kann.

→ *Welches diese neuen Geschäftsmodelle sein werden, ist heute noch längst nicht gesichert. Die Gefahr besteht, dass kommunale Unternehmen wieder auf „politisch erwünschte Geschäftsmodelle“ hereinfallen.*

Es gilt:

Sollten die Stadtwerke nicht auf künftig profitable Geschäftsfelder setzen, dann wird das Geld von Branchenfremden verdient.



6. Welche Herausforderungen stellt die Zukunft? Haben hier Stadtwerkekooperationen Vorteile?

4.1. Dezentralisierung, Digitalisierung und neue Technologien

Sie werden die Energiewirtschaft massiv verändern. Durch neue, spezialisierte Konkurrenz wird sich der Wettbewerb im Produktebereich verschärfen.

→ *Neue Unternehmen, die ihren Schwerpunkt im IT- und Digitalisierungsbereich haben, werden als Wettbewerber im Energiebereich entstehen und sich nicht einmal in der Abgrenzung zur Welt der Stadtwerke definieren, sondern völlig neu. Ob diese neuen Unternehmen und Stadtwerke wechselseitig partnerfähig sind, ist sehr fraglich.*

4.2. Speicherung des Überschussstroms

In diesem Bereich werden die Stadtwerkekooperationen wenig Relevanz haben.

→ *Anderes gilt, soweit aus der beabsichtigten Sektorkopplung eine Speicherung des Stroms auch im Wärmebereich erfolgen wird. Im Bereich der Elektrifizierung des Verkehrs werden Stadtwerke tendenziell auf die Herstellung der Ladeinfrastruktur reduziert werden.*



6. Welche Herausforderungen stellt die Zukunft? Haben hier Stadtwerkekooperationen Vorteile?

4.3. Power-to-X

Diese Anlagentechnik wird zuerst von der energieintensiven Industrie angewandt werden, weil dort das Wissen und die Notwendigkeit bereits bestehen.

→ *Für Stadtwerke-Kooperationen gibt es in diesem Segment dementsprechend schon eine starke Konkurrenz und daher kaum Wettbewerbschancen.*



6. Welche Herausforderungen stellt die Zukunft? Haben hier Stadtwerkekooperationen Vorteile?

4.4. Der Kunde/die Kundennähe

Die Organisation und die Koordination vieler “Prosumenten“, die Befriedigung individueller Kundenwünsche ist ein hartes, kleinteiliges, IT getriebenes Geschäft.

→ *Erfolg hat nur, wer höchste Kundenzahlen generiert. Die Stadtwerke, die sich bisher durch Kundennähe im Vorteil sehen konnten, laufen Gefahr, genau diesen Vorteil u.a. durch die Digitalisierung zu verlieren.*

→ *“Smart home“ wird immer noch stark technologiegetrieben diskutiert; der Kundennutzen bzw. Geschäftsmodelle orientiert am Kundennutzen sind noch nicht hinreichend absehbar.*

→ *Neue Player auf dem Energiemarkt, d.h. branchenfremde neue Anbieter von Produkten und Anwendungen haben häufig einen erheblichen Vorteil durch großräumige, ggf. globale Präsenz; Kundenzugang entsteht über Internetprodukte und weniger über regionale oder lokale Netzwerke. Deshalb können Stadtwerke bisher wenig Mehrwert einbringen und eignen sich daher kaum als Kooperations-Partner.*



6. Welche Herausforderungen stellt die Zukunft? Haben hier Stadtwerkekooperationen Vorteile?

5. Wärme

Kaum ein Markt ist stärker fragmentiert.

→ *Hier könnten Marktchancen für Stadtwerkekooperationen entstehen.*

6. E-Mobilität

Kommt sie in der Fläche überhaupt? In welchen Formen? Auf welcher Zeitachse? Mit welchen Geschäftsmodellen im kW- und kWh-Bereich?



6. Welche Herausforderungen stellt die Zukunft? Haben hier Stadtwerkekooperationen Vorteile?

7. **„Öffentliche Daseinsvorsorge“** – ein „Prädikat“, das die Stadtwerke als Gewährleister der grundlegenden Versorgung der Bevölkerung mit wesentlichen Gütern und Dienstleistungen für sich in Anspruch nehmen. Es droht, dass Stadtwerke und Stadtwerkekooperationen auf diese Bereiche schrumpfen, wenn sich nicht aus den Zielen der Sektorkopplung für den Wärmemarkt ein völlig neues Geschäftsmodell ergibt.

→ *Letztlich bliebe den Stadtwerken die Betreuung der Infrastruktur der Netze, also Planung, Bau, Betriebsführung, Instandhaltung, Regelung und Lastmanagement. Hinzu käme der Bereich Dienstleistungen für die lokalen Kunden. Soweit solche Dienstleistungen nicht über Apps erbracht werden, sondern Servicekräfte oder eine Analyse und Beratung vor Ort erfordern, hätte der Stadtwerkebereich Chancen, solche Leistungen gegen Entgelt erbringen zu können.*



7. Fazit (1)

Die neuen Technologien und ihre Konsequenzen sind heute noch nicht verlässlich abschätzbar.

In allen neuen Technologien werden Stadtwerke und Stadtwerkekooperationen bestenfalls Anwendungen oder Serviceleistungen sein, nie aber Treiber der Entwicklung.

Es ist durchaus im Rahmen des Erwartbaren, dass sehr hohe Investitionen in die elektrischen Verteilnetze erforderlich sein werden, wenn

- im Bereich der Gebäudebeheizung (vor dem Ziel der CO₂-Minderung) Strom verstärkt zum Einsatz kommt.
- ein breiter Ausbau einer Ladeinfrastruktur für die Elektromobilität erfolgen sollte

Es gibt Abschätzungen einzelner Unternehmen, dass hierfür im Zeitraum 2020-2025, ggf. schon früher beginnend, Neuinvestitionen erforderlich werden, die jeweils den Zeitwert der heutigen Verteilnetze übersteigen. Die Folgen für die Netzentgelte wären extrem.



7. Fazit (2)

Planung, Bau und Betrieb solch veränderter Netze würden die Netzgesellschaften der Stadtwerke oder die einzelnen Stadtwerke selbst und ihre Personalkapazität regelmäßig überfordern.

Als Konsequenz daraus sollten

- die Mittel für Investitionen so lange bevorratet werden, bis die politische und technologische Entwicklung sicher abschätzbar ist
- kooperative Modelle auf der Ebene der Netzgesellschaft, der Netzplanung, des Netzbaus und des späteren Netzbetriebs vorbereitet werden, um dann für eine voraussichtlich überhitzte Investitionsphase vorbereitet zu sein.

Wie kommunale Kooperation in der Anwendung neuer Technologien und im Servicebereich organisiert werden könnte, ist noch offen.

Der noch stark fragmentierte Wärmebereich ist jedenfalls ein Feld, in dem räumliche Nähe und Kundennähe dafür Vorteile bieten könnten.



Lebenslauf Prof. Michael Gaßner

seit 08/2003	Geschäftsführer Gassner & Cie. Consulting GmbH & Co. KG
seit 12/2006	zugl. Geschäftsführer IBV Immobilien- und Beteiligungsverwaltung GmbH, Karlsruhe
seit 04/2014	zugl. Geschäftsführer BED Businesspark Ehingen Donau GmbH
2002 – 05/2003	Vorstand (Sprecher) Salamander AG, Kornwestheim zugl. Vorsitzender Aufsichtsrat APCOA AG, Stuttgart sowie stellv. Vorsitzender Aufsichtsrat DIW AG
1998 – 2002	Vorstand EnBW Kraftwerke AG, Stuttgart zugl. Geschäftsführer EnBW Immobilien GmbH zugl. Präsident Verwaltungsrat EnAlpin AG (CH), und Aletsch AG (CH), zugl. Vorsitzender bzw. Mitglied eines Aufsichtsrats in ca. 20 Unternehmen im Kraftwerks- und Dienstleistungsbereich
1995 – 1997	Leiter Controlling Badenwerk AG, Karlsruhe
1990 – 1994	Referent/Referatsleiter Bundesratsangelegenheiten u. Finanzen , zugl. stellv. Abteilungsleiter Staatsministerium BW (Ltd. Ministerialrat)
1988 – 1989	Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg (3. Jhrg.)
1987 – 1988	Referent in der Zentralstelle des Finanzministeriums BW
1981 – 1987	Steuerverwaltung Baden-Württemberg, Sachgebietsleiter an verschiedenen Finanzämtern

Lehrbeauftragter/Honoraryprofessor an der Karlsruhochschule International University, Karlsruhe

seit 2013	für Business Environment
seit 2008	für Handels- und Wettbewerbsrecht
seit 2010	Promotionsstudium an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer mit dem Titel: „Wettbewerblische und regulatorische Chancen und Herausforderungen für Stadtwerke-Kooperationen in den Bereichen Strom und Wärme“



GASSNER & PARTNER
CONSULTING

Vielen Dank!

Prof. Michael Gaßner

Gassner & Partner Consulting

Königsallee 43

71638 Ludwigsburg

Tel. 07141/6 43 12 30

Fax. 07141/6 43 12 39

E-Mail: mail@beratung-gassner.de

www.beratung-gassner.de