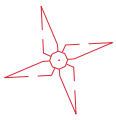


Die Energie- und Wärmewende als Stresstest für Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung von Stadtwerken

Advyce & Company | Whitepaper



Herausforderung Energie- und Wärmewende - Stadtwerke im Stresstest

Hält der Querverbund den sich verändernden Erwartungen bestehender und neuer Stakeholder stand?

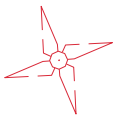
Erwartungen der Stakeholder verändern sich

Kommunen und ihre Stadtwerke sind in der Verantwortung eines essenziellen Teils der öffentlichen Daseinsvorsorge. Schwerpunkte bisher waren hierbei insbesondere das Energiegeschäft mit der Erzeugung und Lieferung von Strom und Wärme, die Wasserwirtschaft und der Betrieb der dafür erforderlichen Netz-Infrastruktur. Auch der öffentliche Nahverkehr, die Bäderbetriebe und die Entsorgungswirtschaft stellen oftmals einen Teil des umfassenden Leistungsspektrums eines Stadtwerks dar.



Abbildung 1: Erwartungen Stakeholder & Unternehmensziele vs. Leistbarkeit des Geschäftsmodell "Stadtwerk"

Durch stetig wachsende Herausforderungen aufgrund des klimatischen Wandels, technologischen Fortschritts und die sich verändernde Sicherheitslage, die sich schließlich in neu formulierten Erwartungen der Stakeholder münden, sind auch Stadtwerke zunehmend gezwungen, ihre bisherigen Strategien zu hinterfragen und ggf. neu auszurichten. Dies wird in naher Zukunft nicht nur immense finanzielle Investitionen erfordern, sondern auch eine Anpassung des Geschäftsmodells. Nicht zuletzt aufgrund dessen ist eine umfassende Prüfung und Anpassung des vorhandenen und zukünftigen Leistungsportfolios und der (integrierten) Finanzplanung angeraten.



Am Beispiel der Energiewendefinanzierung zeigt sich, dass sich die erforderlichen jährlichen Investitionen je Einwohner bis 2030, zur Erreichung der von der Bundesregierung für 2030 gesteckten Ziele, mindestens verdoppeln müssten im Vergleich zur jüngeren Vergangenheit.

Entwicklung der Investitionen p. a. je Einwohner

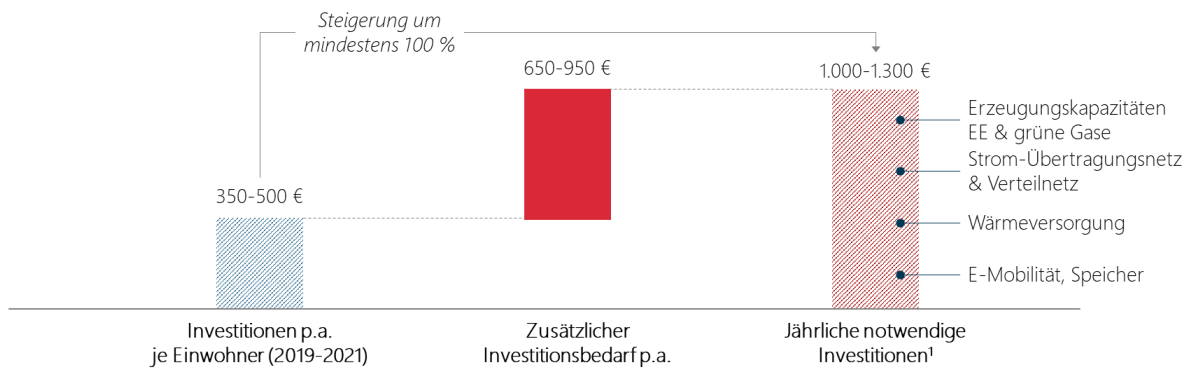


Abbildung 2: Jährliche Investitionslücke am Beispiel Energiewendefinanzierung.

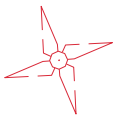
Quellen: BDEW, EY Fortschrittsmonitor Energiewende, Advyce & Company Research (u.a. SW München, Mainova, SWK, SW Leipzig, DEW21)

Gleichzeitig ergeben sich in den nächsten Jahren für Kommunen und Stadtwerke weitere ergebnismindernde Effekte. Insbesondere durch erforderliche Neu- und Re-Investitionen beim öffentlichen Nahverkehr und aus einem erwarteten Rückgang der Ergebnisausschüttung bei der Energieversorgung durch rückläufige Erlöse und auch dort im erheblichen Umfang notwendige Investitionen. Hieraus resultiert eine (jährliche) Investitionslücke, die es durch die richtigen Maßnahmen nachhaltig zu schließen gilt. Für Stadtwerke steht die Frage im Raum, wie hoch mittel- bzw. langfristig der tatsächliche Investitionsbedarf sein wird, wie es um die eigene Ausstattung mit Fremdkapital und Eigenkapital bestellt ist und wie sich die Finanzierung auch im kommunalen Querverbund optimal gestalten lässt.

Begleitend stellen sich eine Reihe weiterer herausfordernder Aufgaben, die parallel innerhalb der Unternehmen anzugehen sind, um die erforderliche Transformation erfolgreich abbilden zu können. Stadtwerke sind gefordert, die Organisation auf den Prüfstein zu stellen und sich über die vorhandenen und zukünftig erforderlichen Technologien, Kapazitäten und Ressourcen ein transparentes Bild zu verschaffen. In letzter Konsequenz muss ein transparenter Dialog über die Zukunftsfähigkeit, Ausrichtung und auch Ausschüttung zwischen Stadtwerk und Kommune stattfinden. Denn letztere wird sich in den kommenden Jahren deutlich reduzieren müssen, um den Investitionsbedarf erfüllen zu können.

Stadtwerke im „Stresstest“

Erfolgskritisch wird dabei die Fähigkeit zur Transformation innerhalb der Organisation sein. Hier gilt es unter anderem die dringend benötigten Fachkräfte und Experten umfassend einzubinden und entlang des Veränderungspfad mitzunehmen. Doch auch ergänzende personelle Ressourcen werden vonnöten sein, mit den entsprechenden Kompetenzen und Fähigkeiten, die es für die aktuellen Themen, z.B. Digitalisierung und erneuerbare Energien, benötigt. Es sind die richtigen



strategischen Ansätze gefragt, um am Arbeitsmarkt bzw. als Arbeitgeber erfolgreich zu agieren.

Bei der übergreifenden Betrachtung sind in der momentanen Situation die Geschäftsfelder „Vertrieb“, „Netze“, „Erzeugung“, sowie „Wärme“ besonders im Fokus. Hier sind zukünftig weitreichende Investitionen zu erwarten, die entsprechend gesteuert werden müssen. Daher empfiehlt sich insbesondere in diesen drei Geschäftsfelder eine umfangreiche Analyse, um alle relevanten Einflussgrößen in einer integrierten Gesamtplanung angemessen berücksichtigen zu können.

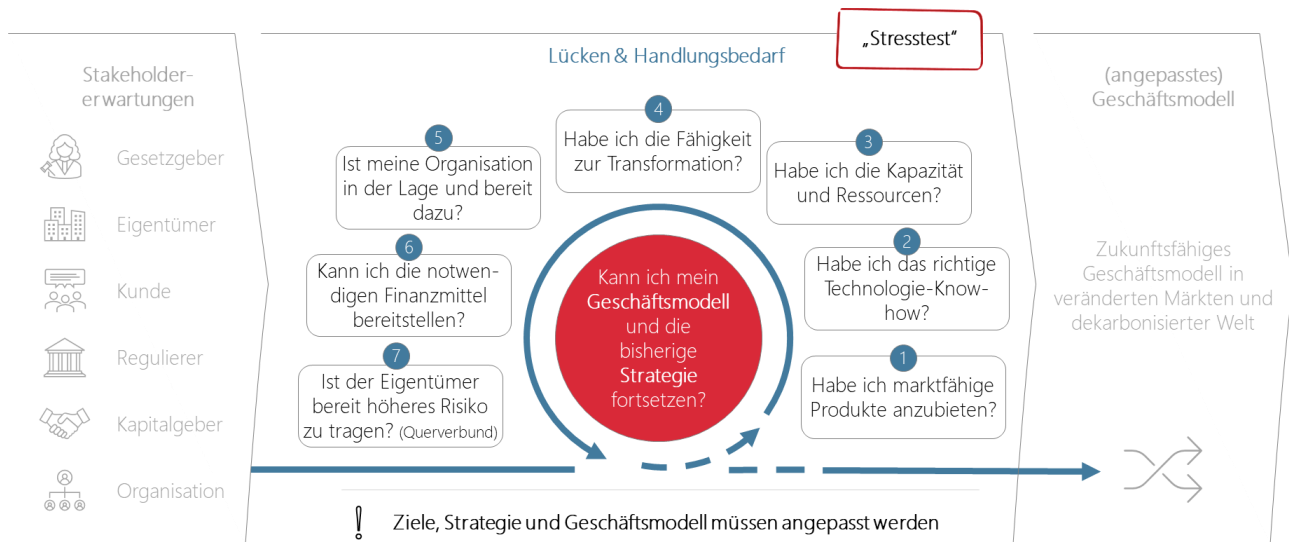
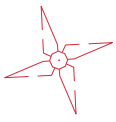


Abbildung 3: Advyce & Company "Stresstest" zur Offenlegung erforderlicher Handlungsfelder

Geschäftsfeld Vertrieb

Der Vertrieb von Strom und Gas steht aufgrund der zunehmenden Konkurrenz durch neue Anbieter, die volatile Preisentwicklung auf den Großhandelsmärkten, die steigenden regulatorischen Anforderungen und den veränderten Kundenbedürfnissen vor wegweisenden Veränderungen im operativen Geschäft. Diese Veränderungen führen nicht nur zu einem massiven Investitionsbedarf in IT-Systeme zum Aufbau von Vertriebsplattformen, sondern auch zu einem Margenrückgang aus dem klassischen Commodity-Geschäft. Es ist also offen, welche Ergebnisbeiträge aus dem Vertrieb von Strom und Gas in Zukunft zu erwarten sind. Stadtwerke stehen somit vor der Frage, wie noch heute bestehende Kundenwerte auch dauerhaft gesichert werden können.

In dem Zusammenhang erscheinen komplexe Energiedienstleistungen – also die integrierte Betrachtung von Energie-, Wärmeversorgung und Technologie – als möglicher Weg den Ergebnismrückgang des Vertriebs aufzuhalten. Damit einher gehen jedoch finanzielle Bedarfe und Kompetenzanforderungen, die voraussichtlich kleinere Stadtwerke von sich aus nicht stemmen können. Kooperationen, auch mit größeren Partnern, werden somit umso wertvoller.



Geschäftsfeld Netze

Angesichts der bevorstehenden Veränderungen im Netzgeschäft durch eine erwartbare Steigerung des Stromverbrauchs, der Hochlauf der (grünen) Wasserstoffwirtschaft oder auch dem Rückbau der Gasnetze, entsteht ein besonderes Spannungsfeld. Nicht zuletzt muss hier auch die dringend erforderliche Digitalisierung der Netzinfrastruktur berücksichtigt werden. Die damit einhergehenden notwendigen Finanzmittel sind voraussichtlich beträchtlich und werden von kleineren Stadtwerken nicht vollständig allein gestemmt werden können. Hier bietet sich beispielsweise die Suche nach passenden Kooperations-/Finanzpartnern an oder bereits vorhandene Kooperationen auszubauen.

Know-how für Planung, Ausbau und betriebliche Steuerung der zukünftigen Netze werden zukünftig an Bedeutung zunehmen. Erfahrene Partner bietet große Vorteile. Für das Geschäftsfeld werden die Entwicklungen in den Bereichen Gas, Wasserstoff und Strom genau zu beobachten sein, um integrierte Finanz- und Bewirtschaftungsstrategien zu entwickeln. Investitionsseitig wird dem Netzgeschäft ein großer Hebel zugesprochen, der zum Teil flexibel ausgestaltet werden kann, um finanzielle Ressourcen auch für andere Geschäftsfelder passend zuzusetzen.

Geschäftsfeld Erzeugung

Die Energiewende wird nur gelingen, wenn diese auch mit lokalen Konzepten und Projekten vor Ort umgesetzt wird. Die Dekarbonisierung ist dabei ein Ziel, das in allen Bereichen der Stadtwerke Einzug finden muss. Das bedeutet auch, eine ressourcenschonende, nachhaltige Energieerzeugung ist die leitende Prämisse, die für die Zukunft gesetzt wird. Hieraus ergibt sich für Stadtwerke meist die Notwendigkeit, die vorliegende Erzeugungsstrategie umfangreich anzupassen.

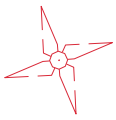
Allgemeiner Konsens ist, dass der Ausbau der erneuerbaren Energien zeitnah vorangetrieben werden muss, weshalb auch neue Förderprogramme zu erwarten sind, um die Umsetzungsgeschwindigkeit der Projekte zu erhöhen. Das heißt Stadtwerke sind dazu aufgefordert, sich im Bereich der erneuerbaren Energieerzeugung, u.a. bei Photovoltaik (Fach/Freifläche) und dem Einsatz dezentraler Gasturbinen und Windkraft, entschlossen zu engagieren.

Hierbei sind bei der Finanzplanung die jeweils vorliegenden Spezifika hinsichtlich zu erwartender Ergebnisbeiträge im Zeitverlauf genau zu ermitteln und zu berücksichtigen. Die erneuerbare Erzeugung wird für Versorger ein Standbein der Zukunft sein, dass jedoch einer langen Vorlaufzeit bedarf.

Geschäftsfeld Wärme

Dem Geschäftsfeld Wärme wird bei vielen Versorgern zukünftig eine höhere wirtschaftliche Bedeutung zugeschrieben. Ausgangspunkt ist die kommunale Wärmeplanung, die jede Stadt in den nächsten Jahren vorzulegen hat. Dennoch wird für die meisten Stadtwerke der Investitionsbedarf beträchtlich sein.

Für die Berücksichtigung der Wärmewende in einer integrierten Finanzplanung ist daher zunächst eine konkrete Wärmeinfrastruktur-Planung vorzunehmen. Mit einer Priorisierung der Umsetzungsmaßnahmen, können so die Finanzbedarfe mittel- und langfristig abgeleitet werden.



Finanzierung

Um die Investitionen in die Energie- und Wärmewende von Kommunen und Stadtwerken zu finanzieren, reichen die klassischen Instrumente, wie zum Beispiel Bankkreditfinanzierungen, nicht mehr aus. Neuere Finanzierungsformen, wie Genossenschaften, Bürgerfonds oder Crowdfunding, die eine stärkere Einbindung der lokalen Bevölkerung ermöglichen und soziale Akzeptanz schaffen, helfen zwar weiter, werden aber auch nur einen Teil des Investitionsbedarfs abdecken. Es ist zu erwarten, dass in Zukunft zunehmend Privatkapital in kommunale Unternehmen fließen wird, zum Beispiel in Form von Public-Private-Partnerships.

Damit aber Unternehmen und Kommunen attraktiv für Fremdfinanzierer sind oder werden, besteht die Aufgabe der Stadtwerke darin, die Finanzierungslücken zu quantifizieren und zu benennen.

Bereit für die Zukunft

Angesichts der mannigfaltigen Chancen und Möglichkeiten, die das aktuelle Umfeld bietet, sollten Stadtwerke sich so früh wie möglich mit dem Thema eines optimierten Geschäftsmodells in Verbindung mit einem durchdachten Finanzierungsplan befassen. Hierzu bietet sich ein strukturiertes und erprobtes Vorgehen an, das Advyce & Company basierend auf jahrelanger Erfahrung im Stadtwerke Umfeld entwickelt hat.

Eine transparente Positionsbestimmung stellt hierbei die Ausgangsbasis des Vorgehens dar. Gemeinschaftlich wird nachfolgend die individuell passende Strategie erarbeitet und in Form des optimierten und angepassten Geschäftsmodells operationalisiert. Eine Anpassung der Organisation und der Prozessabläufe, basierend auf den abgestimmten Neuerungen, sollte anschließend zügig folgen. Um die erforderlichen Investitionen angemessen heben zu können, sind die spezifischen Finanzierungsbedarfe genau zu ermitteln, entsprechende Finanzierungsmodelle zu erarbeiten und passende Partner zu identifizieren, mit denen ein erfolgreiches Zusammenarbeitsmodell gestaltet werden kann.

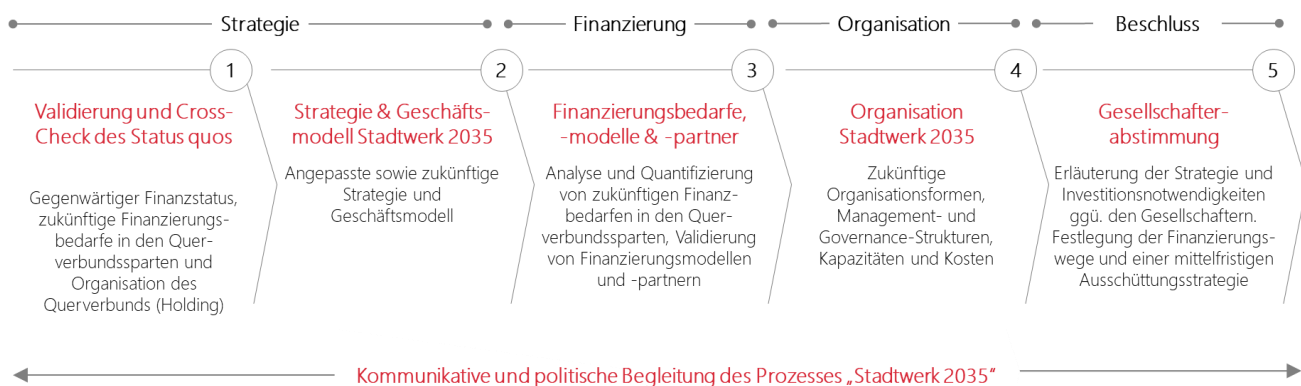
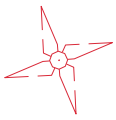


Abbildung 4: Fünf wesentliche Schritte zum "Stadtwerk 2035"

Advyce & Company besitzt eine lange und erfolgreiche Historie in der Begleitung von Stadtwerken und Kommunen bei Transformationsprozessen und ist auch Ihr Partner, um sich auf die Zukunft vorzubereiten.



Advyce & Company

Energie & Versorger

Über Advyce & Company

Advyce & Company ist mit seinen fünf Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf, Berlin und Zürich seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf Management-relevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise. Advyce & Company steht mit ihrer Energy Practice als Experte bereit, um Energieversorger bei der Transformation zu begleiten.

Ihre Ansprechpartner



Fabian Dawin
Partner
f.dawin@advyce.com



Andreas Schwenzer
Partner
a.schwenzer@advyce.com



Dr. Dieter Steinkamp,
Senior Advisor
d.steinkamp@advyce.com



Dr. Bernd-Georg Spies
Senior Advisor
b.spies@advyce.com