

Studie

STADTWERK DER ZUKUNFT I – Update

Perspektiven kommunaler Energieversorgung 2020/2025

Szenariostudie zur Entwicklung des deutschen Energiemarktes 2020/2025
und den strategischen Zukunftsperspektiven kommunaler Versorgungsunternehmen

Eine gemeinsame Studie der YourSales Unternehmensberatung
mit 28 kommunalen EVU und dem Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU)

LESEPROBE



Leseprobe



Stadtwerke haben sich seit der Liberalisierung des Energiemarkts 1998 erfolgreich im Wettbewerb behauptet. Sie beliefern nach wie vor über 50 Prozent der Haushalte mit Strom und Gas. Unter dem Schlagwort Rekommunalisierung hat seit 2007 eine Wandlung des Energiesektors eingesetzt: Viele neue Stadtwerke wurden gegründet, zahlreiche Konzessionen gewonnen und Thüga, Wemag, Geso und Steag befinden sich nun im kommunalen Eigentum.



Das zeigt die Stärke der Stadtwerke und ihrer Eigentümer, ist aber kein Grund sich auf den Lorbeeren auszuruhen. Denn der Energiemarkt wandelt sich immer schneller: Wie schnell wachsen die erneuerbaren Energien? Wie entwickelt sich der Energieabsatz? Wie sieht der Energiemarkt in zehn und in fünfzehn Jahren aus? Und was bedeutet das für meine Unternehmensstrategie? Das sind nur einige der Fragen, die unsere Mitgliedsunternehmen und damit auch den VKU bewegen.

Um unseren Mitgliedern unternehmensstrategische Entscheidungen zu erleichtern, hat der VKU gemeinsam mit 28 kommunalen EVU aus allen Teilen Deutschlands und der Unternehmensberatung YourSales das Projekt „Stadtwerk der Zukunft – Perspektiven kommunaler Energieversorgung 2020/2025“ realisiert. Damit wurde die Studie „Stadtwerk der Zukunft 2010/2015“ aus dem Jahr 2005 umfassend aktualisiert. Sie war für viele Stadtwerke eine wichtige Leitschnur in ihrer Unternehmensstrategie.

Die erfolgreiche Reihe „Stadtwerk der Zukunft“ wird nach den Themen Kooperationen, Energiedienstleistungen und Konzessionsverträgen damit eindrucksvoll fortgesetzt. Der VKU hat sich bereits in der Vergangenheit als Impulsgeber im Strategiebereich für seine Mitgliedsunternehmen verstanden und wird den Stadtwerken auch künftig in ihrer Strategieentwicklung zur Seite stehen.

Resultat des Updates „Stadtwerk der Zukunft I“ sind drei Szenarien für den Energiemarkt in zehn bis fünfzehn Jahren. Die Ergebnisse zeigen: Die Energiewirtschaft steht

Leseprobe

am Beginn einer tiefgreifenden Transformation. Die Komplexität des Energiegeschäfts in den klassischen Wertschöpfungsstufen wächst rasant, gleichzeitig werden dezentrale Erzeugung und „Smart Energy“ immer wichtiger. Damit kommt der Wahl der „richtigen“ Unternehmensstrategie weiter wachsende Bedeutung zu.

2020/2025 werden die erneuerbaren Energien in allen Szenarien massiv ausgebaut worden sein, wobei der Anteil der für Stadtwerke besonders relevanten dezentralen EE-Anlagen je nach Szenario schwankt. Entsprechend unterschiedlich wird dann auch die Entwicklung des gesamten Energiesystems verlaufen. Erleben wir die „smarte“ Welt des Szenarios „Nachhaltige Veränderung“ mit einem Zusammenwachsen von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Energieinfrastruktur und Home Automation Systemen? Oder spielt die Musik nur auf dem „Super Grid“, den großen grenzüberschreitenden Stromautobahnen? Und auch auf der Verbraucherseite sind in den Szenarien divergierende Trends auszumachen, wie bspw. ein preisgetriebener Commodity-Markt vs. einem qualitätsdominierten Produkte-Markt mit technisch-ökologischer Ausrichtung.

Abgeleitet aus den Szenarien wurden sechzehn strategische Optionen und zahlreiche Geschäftsfeldstrategien, mit denen Stadtwerke ihre Zukunft erfolgreich selber gestalten können. Sie sind abhängig von diversen Trends und Entwicklungen wie Demographie, der gesamten energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette – Erzeugung/Speicher, Wärme, Netz, Handel und Beschaffung, Vertrieb – aber auch in „neuen“ Themen wie Energiespeicher, Smart Energy sowie E-Mobility. Viele Strategien wie das „Landwerk“, ein Zusammenschluss mehrerer Stadtwerke einer Region, sind in allen Szenarien erfolversprechend und bieten daher eine gewisse Entscheidungssicherheit. Andere Strategien wie das „Lean Werk“ eignen sich dagegen nur unter bestimmten Voraussetzungen. Kleinere Stadtwerke sollten insbesondere auf Kooperationen setzen, um notwendige Größen zu erreichen.

Die Unternehmensstrategien lassen sich zwei Wertschöpfungsschwerpunkten zuordnen: Etwa die Hälfte der Strategien verfolgt weiterhin ein integriertes Geschäftsmodell, in dem alle (klassischen) Wertschöpfungsstufen mit Energie bedient werden. Die andere Hälfte fokussiert auf bestimmte Wertschöpfungsstufen, bis hin zur völligen Spezialisierung und zum Rückzug aus den anderen Bereichen.

Leseprobe

Eins ist klar: Die Stadtwerklandschaft wird sich weiter ausdifferenzieren. Das „Stadtwerk der Zukunft“ hat verschiedene Gesichter: Vom Allrounder, dem klassischen Stadtwerk, bis zum Nischenspezialisten wird alles dabei sein. Die Zeit vergleichsweise gleichgerichteter Strategien der Stadtwerke geht dem Ende entgegen. Viele Wege, nicht ein Königsweg, werden künftig zum Erfolg führen.

Mit der Studie bekommen unsere Unternehmen einen Einblick in mögliche Strategien. Nun gilt es, die gewonnen Erkenntnisse in die Praxis anzuwenden und umzusetzen. Wir freuen uns, dass das Projekt „Stadtwerk der Zukunft I“ erfolgreich aktualisiert wurde und wünschen der Studie eine breite Rezeption bei unseren Mitgliedern und Ihnen viele interessante Einblicke in die Energiewelt von morgen.

Oberbürgermeister Stephan Weil

Präsident des VKU

Verband kommunaler Unternehmen e.V.

Hans-Joachim Reck

Geschäftsführendes Präsidialmitglied

Verband kommunaler Unternehmen e.V.

Leseprobe

Aufgabenstellung

Regulierung, zunehmende Abgabenlasten bei zugleich steigendem Wettbewerbsdruck sowie die neue europäische und nationale Energie- und Klimapolitik stellen kommunale EVU vor große Herausforderungen. Und die Komplexität des Energiegeschäfts in den klassischen Wertschöpfungsstufen wächst rasant. Der Umbau des Energiemix ist in vollem Gange. „Smart Energy“ wird zur marktrelevanten Größe. Erste Folgen des demographischen Wandels werden bereits auch für EVU spürbar. Wie können Stadtwerke angesichts dieser Entwicklungen auch in Zukunft erfolgreich bestehen?

Im November 2009 wurde durch den VKU-Leitausschuss Energiewirtschaft das Projekt „Stadtwerk der Zukunft I (Update) - Perspektiven kommunaler Energieversorgung 2020/2025“ in Auftrag gegeben, verbunden mit folgender Zielstellung:

(1) ENERGIEMARKT DER ZUKUNFT

Es sind konsistente, belastbare Zukunftsszenarien für den deutschen Energiemarkt für den Zeithorizont 2020/2025 im Kontext globaler und nationaler Einflüsse entwickelt und beschrieben.

(2) STRATEGIEN FÜR DEN ENERGIEMARKT DER ZUKUNFT

Für kommunale EVU unterschiedlicher Größe sind differenzierte Strategieoptionen mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit für den Energiemarkt der Zukunft erarbeitet.

In einem Kooperationsprojekt von 30 Partnern - VKU, 28 kommunale EVU und YourSales - wurde ein vollständiges Update der Studie „Stadtwerk der Zukunft 2010/2015“ (erstellt 2005) realisiert. Der Start erfolgte im April 2010, die Laufzeit betrug 10 Monate.

Aufbau und Inhalt

Die Studie gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil werden aus einer Analyse der zentralen Einflussfaktoren auf den Energiemarkt mit Projektionen möglicher zukünftiger Entwicklungen alternative Zukunftsszenarien für den Energiemarkt für den Zeithorizont 2020/2025 entwickelt. Auf Basis dieser Marktszenarien werden dann im zweiten Teil Szenario-konsistente Strategieoptionen für kommunale EVU erarbeitet. Abgerundet wird die Studie mit einer Darstellung konkreter Unterstützungs- und Beratungsangebote für den Transfer der Ergebnisse in die individuelle Strategiearbeit im einzelnen EVU sowie mit einem zusammenfassenden Ausblick.

Leseprobe

Ergebnisse I: Politisch-Rechtlicher Rahmen

Europäische sowie nationale Regelungen und Vorgaben beeinflussen die gesamte energiewirtschaftliche Wertschöpfungskette. Jede Einzelne stellt einen Einflussfaktor mit Zukunftsrelevanz für kommunale EVU dar. Stand Frühjahr 2011 ist davon auszugehen, dass insbesondere die ordnungspolitischen Ableitungen der europäischen und nationalen Energie- und Klimaschutzpolitik, wie bspw. die EU-Energiestrategie 2020 oder das Energiekonzept 2010 der Bundesregierung bedeutsame Weichenstellungen für die Zukunft markieren und dabei andere Themenfelder direkt oder indirekt beeinflussen, z. B. Erzeugung, Carbon Capture and Storage (CCS), Energieeffizienz, Endkundenvertrieb, Anreizregulierung, Smart Grids, Zusammenwachsen von Informations- und Kommunikationstechnologie, Elektromobilität. Es ist auch davon auszugehen, dass die jüngsten Ereignisse in Japan und die dadurch in Deutschland ausgelöste Diskussion über eine Neubewertung der strategischen energiepolitischen Ziele neue Impulse für den weiteren Ausbau und Förderung der dezentralen Energieversorgung und damit auf die Erzeugungslandschaft in Deutschland haben werden. In einer umfassenden Synopse werden die für den Energiemarkt und die einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette Energie relevanten politischen Rahmenbedingungen und rechtlichen Aspekte auf europäischer und nationaler Ebene im Status quo beschrieben sowie laufende Entwicklungen und mögliche Zukunftstrends aufgezeigt.

Ergebnisse II: Demographischer Wandel

Die Bevölkerung Deutschlands wird älter – und schrumpft zahlenmäßig. Nur wenige Ballungsräume werden noch Bevölkerungszuwächse durch Zuwanderung verzeichnen können. Die natürliche Bevölkerungsentwicklung ist wegen der niedrigen Geburtenrate für ganz Deutschland negativ. Diese Veränderungen haben Auswirkungen auf praktisch alle Bereiche des kommunalen Lebens. Kommunen und damit auch „ihre“ kommunalen EVU müssen sich mit diesen Veränderungen aktiv auf der lokalen Ebene auseinandersetzen und die notwendigen Weichenstellungen vornehmen.

Um diese Prozesse zu unterstützen, hat die Bertelsmann-Stiftung den „Wegweiser Kommune“ entwickelt. Er richtet sich an alle Kommunen mit mehr als 5.000 Einwohnern und soll bei der Gestaltung des demographischen Wandels vor Ort helfen. Der Wegweiser beinhaltet Empfehlungen für insgesamt 15 Demographietypen, denen die knapp 3.000 Kommunen zugeordnet sind. In der Studie sind die wesentlichen Inhalte dieses Wegweisers eingearbeitet.

Leseprobe

Die Beschreibungen der Demographietypen umfassen neben einer räumlichen Einordnung charakteristische Entwicklungen hinsichtlich Bevölkerung und Wirtschaft sowie spezifische Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für Kommunen des jeweiligen Clusters. Für die Studie „Stadtwerk der Zukunft I (Update)“ wurden zu den Demographietypen noch ergänzende strategische Handlungsoptionen speziell für kommunale EVU abgeleitet, mit dem Fokus Infrastruktur, Markt/Kunden und Personal.

Die abnehmenden Bevölkerungszahlen haben direkten Einfluss auf Auslastung und Wirtschaftlichkeit der netzgebundenen Infrastruktur: Sinken die Bevölkerungszahlen, sinkt der Absatz von Strom, Gas, Fernwärme oder Wasser. Anschlusszahlen gehen zurück und die Netzauslastung wird beeinträchtigt. Daraus resultieren: steigende Betriebsführungskosten für die Betreiber der Infrastruktur und steigende Nebenkosten für Endverbraucher. Rückbau bzw. Kapazitätsanpassung im Bereich der technischen Infrastruktur ist in vielen Fällen der einzige gangbare Weg, um den hohen Stand der Versorgungssicherheit aufrechtzuerhalten.

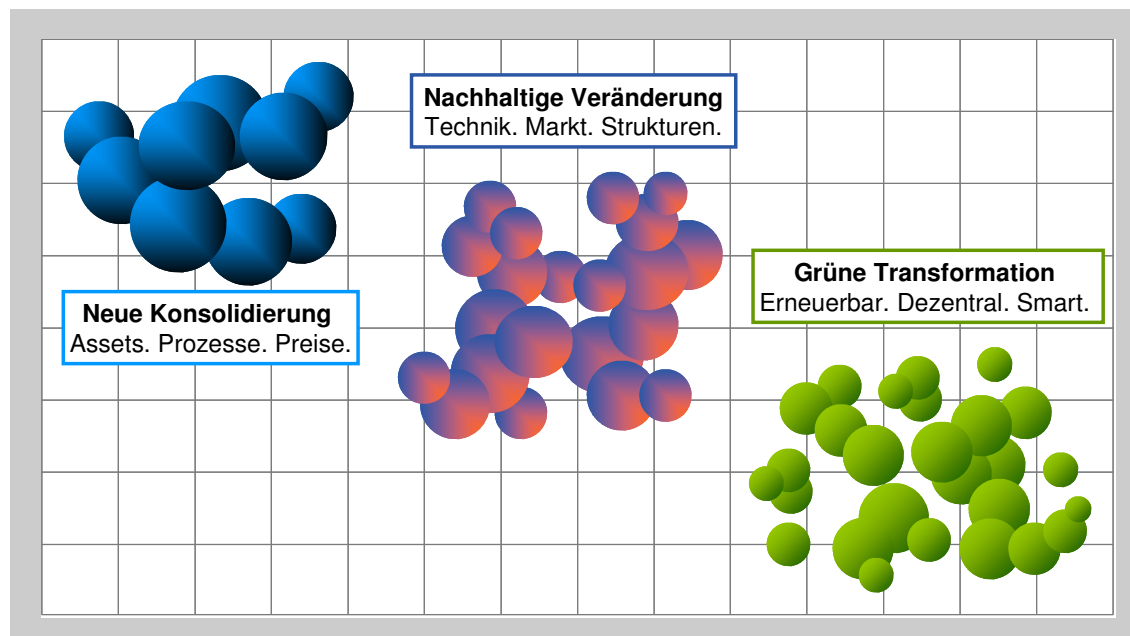
Der Vertrieb steht durch Veränderungen in Kundenstruktur und -verhalten vor neuen Herausforderungen. In vielen Regionen sinkt die absolute Kundenzahl und verschärft damit die negative Marktentwicklung aufgrund des ohnehin zu erwartenden Rückgangs des Energiebedarfs. Der Wettbewerb um den immer kleiner werdenden „Kuchen“ wird sich gerade dort weiter verschärfen. Infolge der signifikanten Veränderungen der Altersstrukturen im Kundenportfolio verschieben sich Einstellungs- und Nachfragepräferenzen. Marktauftritt, Produkte und Dienstleistungen sowie Vertriebskanäle und Kommunikationswege müssen an diese Veränderungen kontinuierlich angepasst werden.

Auch in der Personalarbeit besteht Handlungsbedarf. Der demographische Wandel führt zu einer Alterung der Belegschaft und zugleich zu einer Abnahme der Verfügbarkeit junger Fachkräfte. Ältere Beschäftigte gewinnen als Leistungsträger an Bedeutung. Hierfür sind die Voraussetzungen zu schaffen: altersgerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen, betriebliche Gesundheitsförderung, flexible Arbeitszeitmodelle. Arbeitsmarktpotenziale müssen genutzt werden, die bisher nicht zu den bevorzugten Zielfeldern gehörten (z. B. Geringqualifizierte) – auch hierfür sind unterstützende Arbeitsmodelle, Qualifizierungsprogramme sowie Infrastrukturen zu implementieren. Betrieblicher Ausbildung und systematischer Personalentwicklung kommt eine wichtige Bedeutung zu. In diesem Umfeld müssen sich EVU als attraktive Arbeitgeber profilieren.

Leseprobe

Ergebnisse III: Zukunftsszenarien „Energemarkt 2020/2025“

Aus einer Vielzahl unterschiedlicher Zukunftsmöglichkeiten konnten im Projekt 3 Zukunftsszenarien für den Energemarkt im Zeithorizont 2020/25 abgeleitet werden.



Szenarien „Energemarkt 2020/2025“

Über alle Szenarien hinweg gelten eine Reihe stabiler Faktoren bzw. Trends:

In der Welt von 2020/2025 ...

- ... bildet eine ambitionierte europäische Energie- und Klimaschutzpolitik den Ordnungsrahmen für umfassende Eingriffe in den Energemarkt.
- ... ist der Gesamtstromverbrauch im Vergleich zu 2010 leicht rückläufig - der Wärmebedarf als Folge deutlicher Energieeffizienzanstrengungen an Gebäuden sowie Heizungsanlagen um mehr als 20% zurückgegangen und stetig sinkend.
- ... werden die Folgen des demografischen Wandels das Bild in den Kommunen - regional differenziert - sichtbar prägen: beginnender Bevölkerungsrückgang, Entleerung ländlicher Gebiete, spürbarer Anstieg des Anteils älterer Menschen.
- ... sind die Zielvorstellungen der kommunalen Eigentümer gegenüber ihren EVU durch eine betriebswirtschaftliche Perspektive geprägt. Die Unternehmen können und sollen „unternehmerisch“ agieren, dabei jedoch alle anderen Facetten kommunalwirtschaftlicher Tätigkeit im Sinne eines „Citizen Value“ einbeziehen.

Im Folgenden sind die Szenarien mit ihren Charakteristika kompakt vorgestellt.

Leseprobe

Im Szenario „*Nachhaltige Veränderung - Technik. Markt. Strukturen.*“ befindet sich der Energiemarkt in einer Übergangsphase: vom System der „alten“ Welt - geprägt durch nukleare und fossile Großkraftwerke, unidirektionale Netze sowie commodity-lastigem Vertrieb - hin zu einem stärker dezentral ausgerichteten Energiesystem mit neuen, intelligenten Technologien in der Erzeugung, bei Speichern und im Netz sowie innovativen Produktangeboten und Vertriebsstrukturen. Der Trend zur Re-Kommunalisierung hält an, es treten aber zunehmend neue, potente Akteure auch aus anderen Branchen (IT, TK, Internet) auf den Markt. Einen Markt, bei dem der zu verteilender Kuchen in den klassischen Wertschöpfungsfeldern rund um die kWh kleiner wird, gleichzeitig aber neue Perspektiven in den Innovationsbereichen entstehen.

Im Szenario „*Grüne Transformation - Erneuerbar. Dezentral. Smart.*“ ist der Energiemarkt in 2025 in der Transformation von der „alten“ Welt hin zu einer Welt der Erneuerbaren Energien mit dezentralen, smarten Strukturen bereits weit vorangeschritten. Dieser radikale Umbau des Energiesystems „funktioniert“ nur, weil Energieeffizienzanstrengungen in allen Sektoren massiv verstärkt wurden und weil die Gesellschaft und die Verbraucher bereit waren (und sind), die volkswirtschaftlichen Kosten dieses Umbaus - ausgedrückt in deutlich gestiegenen Energiepreisen - zu tragen. Die Marktstrukturen sind inzwischen sehr vielfältig, der Konzentrationstrend der Jahre 2000-2010 ist gebrochen. Im Markt tummeln sich die klassischen EVU aber auch viele neue Akteure, z. B. unabhängige Erzeuger (IPP), Infrastrukturgesellschaften, Unternehmen aus der IT-, TK- und Internetbranche.

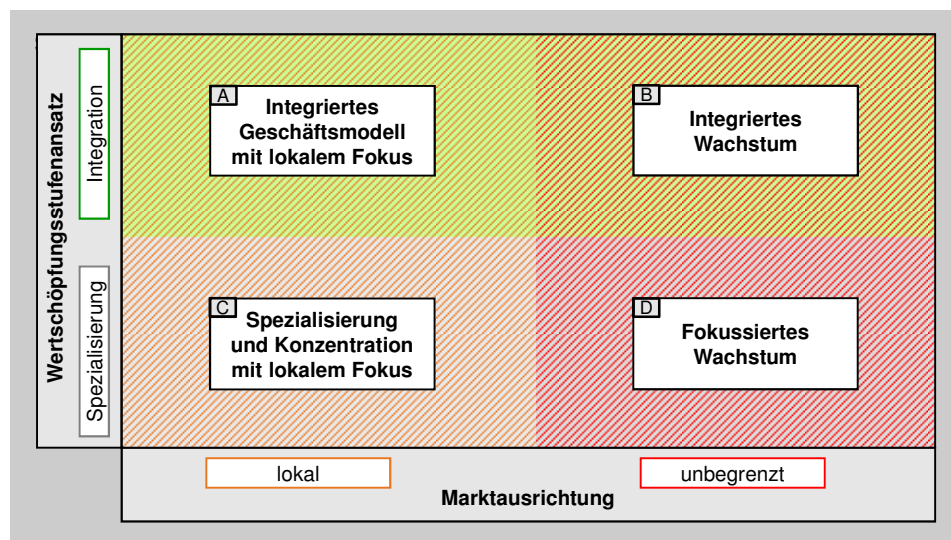
Im Szenario „*Neue Konsolidierung - Assets. Prozesse. Preise.*“ befindet sich der Energiemarkt im Jahr 2020 im generischen Übergang von einer fossil-gestützten Energieerzeugung hin zu einer CO₂-neutralen Stromerzeugung. In dieser Welt dominieren leistungsstarke Großanlagen mit Standorten im Inland (v. a. Offshore- und Onshore-Windparks) aber auch im Ausland (v. a. Offshore-Windparks und Mega-Solarparks). Diese neuen Großkraftwerke lösen sukzessive die vom Netz gehenden Meiler sowie alte Kohlekraftwerke ab. Dezentrale Erzeugung hat hingegen für das Gesamtsystem nur eine untergeordnete Bedeutung. In der „*Neuen Konsolidierung*“ hält der Trend zur Konzentration über die gesamte Wertschöpfungskette an: Erzeugung, Handel, Vertrieb. In einer Welt skalierbarer Systeme und zugleich fehlender Innovationsschübe sind große Player im Vorteil, bleibt kaum Platz für neue Akteure. Und auch die lokale Karte ist schwer zu spielen.

Leseprobe

Ergebnisse IV: Zukunftsstrategien für kommunale EVU

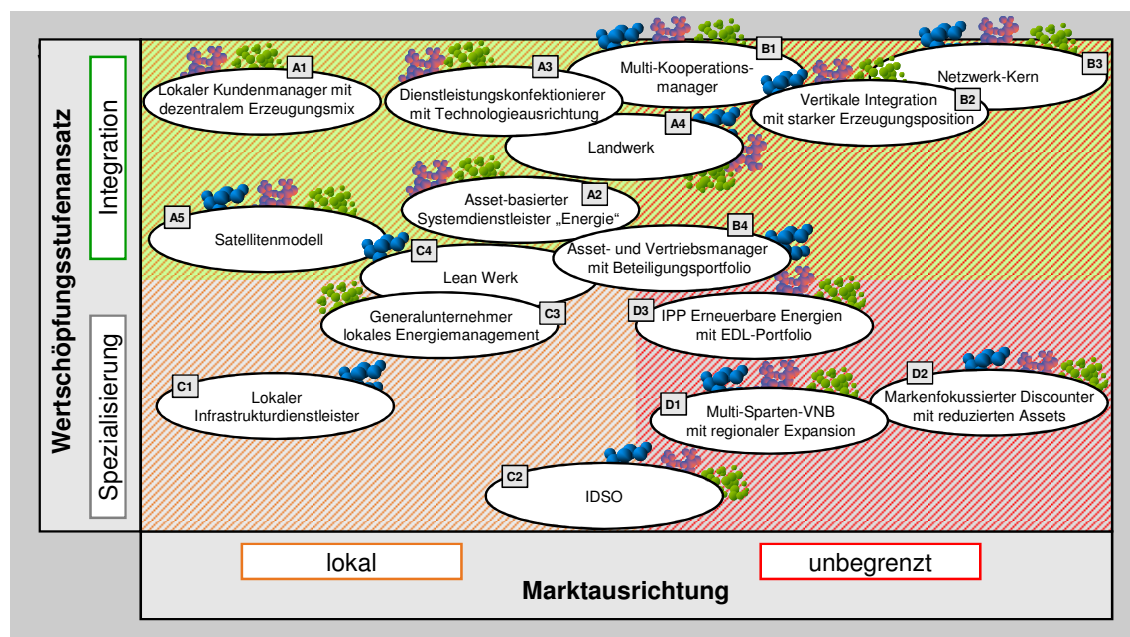
Für die Zukunftsszenarien 2020/2025 wurden Strategien auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene für kommunale EVU unterschiedlicher Größe entwickelt.

Die Positionierungen können in einer 4-Felder-Matrix eingeordnet werden:



Strategiekategorien für kommunale EVU

In den 4 Strategiekategorien wurden insgesamt 16 differenzierte strategische Grundpositionen für kommunale EVU entwickelt.



Übersicht zukunftsfähiger unternehmensstrategischen Positionierungen für kommunale EVU

Leseprobe

Alle Strategien sind mit ihren strategischen Eckpunkten beschrieben: Strategiekern, Geschäftsmodell(e), Wertschöpfungsschwerpunkt(e), Marktausrichtung, Investitionsstrategie, Personal-/Ressourcenfokus, Kooperationsphilosophie. Zu jeder Unternehmensstrategie sind - sofern eindeutig und sinnvoll zuordenbar - konsistente Strategien für die Wertschöpfungsstufen Erzeugung/Speicher, Netze, Smart Energy, Beschaffung/Handel, Vertrieb sowie E-Mobility in ihren wesentlichen Bausteinen abgeleitet.

Im Vergleich zu den Ergebnissen der Basisstudie „Stadtwerk der Zukunft 2010/2015“ aus dem Jahre 2005 wurde das herausgearbeitete Strategieportfolio erheblich erweitert, sowohl im Hinblick auf die Bandbreite der Strategieoptionen als auch hinsichtlich der inhaltlichen Tiefe. Die „Ursachen“ hierfür liegen zwar auch in der Unterschiedlichkeit der drei Szenarien begründet, schwerwiegender wirkt jedoch die außerordentliche Komplexität der Herausforderungen im Energiemarkt der Zukunft.

Diese Komplexitätszunahme betrifft zu allererst das Geschäft der „klassischen“ energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette - Erzeugung, Wärme, Netz, Handel und Beschaffung, Vertrieb. Hinzu kommen die in Gänze noch nicht absehbaren Trends beim Zubau von Energiespeichern sowie im weiten Feld „Smart Energy“. Diese sind eng verknüpft mit der Umbaugeschwindigkeit des Energiesystems sowie dem Bereich E-Mobility.

Die Komplexitätsbewältigung ist ein wesentlicher Erfolgsschlüssel für zukunftsfähige Unternehmensstrategien kommunaler EVU. Grundvoraussetzung hierfür ist - unabhängig von Unternehmensgröße und gewählter Strategie – eine durchgängig hohe Professionalität in allen Bereichen und Ebenen des Unternehmens.

Das „Stadtwerk der Zukunft“ hat verschiedene Gesichter: Es wird sich abhängig von seiner Ausgangssituation – Größe, Kundenstruktur, Verfügbarkeit von Personal und Kapitalkraft – und seinen strategischen Zielen, für ein bestimmtes Unternehmensmodell bewusst entscheiden müssen. Es wird auch in 2020/2025 das klassische Stadtwerk, wie wir es heute kennen, anzutreffen sein, es werden aber auch neue Unternehmensformen auftauchen. Diese Entwicklungen bedeuten letztendlich, dass sich die Zeit vergleichsweise homogener strategischer Aufstellungen innerhalb der kommunalen Energiewirtschaft dem Ende zuneigen wird. Die Strategiewelt wird bunter, damit aber auch schwieriger.

Leseprobe

Weitere Auskünfte zur Studie „Stadtwerk der Zukunft I – Update“ sowie zu Vortrags- und Workshop-Veranstaltungen zum Thema erhalten Sie bei:

Verband kommunaler Unternehmen e.V.

Nadine Helwig
Fachgebietsleiterin Unternehmensstrategien
Invalidenstr. 91, 10115 Berlin

Telefon 030 / 58580-174

Telefax 030 / 58580-104

Helwig@vku.de

www.vku.de

YourSales GbR

Kathleen Pohl
Associate Consultant
Am Victoria-Turm 2, 68163 Mannheim

Telefon 0621 / 400 470-128

Telefax 0621 / 400 470-15

k.pohl@your-sales.de

www.stadtwerk-der-zukunft.de