

Das Energieversorgungsunternehmen der Zukunft

Transformation zum Infrastrukturdienstleister 2030

Juli 2018





Derzeitige Situation

Es ist mehr als absehbar, dass die Energiewirtschaft vor einer Zeitenwende steht. Die zunehmende gesetzliche Regulierung, die technologischen Innovationen und die Energiewende zwingen die Unternehmen zum Handeln. Dies fordert von den Führungskräften in den Unternehmen die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Die strategischen Festlegungen in den Aufsichtsräten müssen so getroffen werden, dass heute profitable Unternehmen auch noch in Zukunft Gewinne erzielen können. Es geht jetzt darum, die Weichen für die Zukunft zu stellen. Das Gut „Strom“ hat ein Gesicht bekommen, es ist nicht mehr egal, woher man diesen bezieht. Die Entwicklung von einem klassischen Monopol- zum Wettbewerbsmarkt hat sich erst langsam und nun immer schneller vollzogen. Die Liberalisierung des Energiemarktes und die Entkoppelung der Wertschöpfungsketten – seit 1998 vor der Europäischen Union schwerpunktmäßig vorangetrieben – zeigt Wirkung. Die Dezentralisierung der Energiewirtschaft ist ein Trend, der sich nicht mehr aufhalten lässt. Die Bedürfnisse der Kunden sind dabei immer komplexer geworden.

Die strategischen Festlegungen in der Energiewirtschaft müssen so getroffen werden, dass Unternehmen auch in Zukunft Gewinne erzielen.



Entwicklungen in der Welt von morgen

Technologische und gesellschaftliche Veränderungen wirken im Besonderen auf die Energiewirtschaft.

Technologische und gesellschaftliche Veränderungen wirken im Besonderen auf die Energiewirtschaft. Die neuen Rahmenbedingungen führen dazu, dass alte Geschäftsmodelle unter Druck geraten. In der Energiewelt von morgen werden acht Rahmenbedingungen über Erfolg und Misserfolg entscheiden:

1. Dekarbonisierung: Die Umstellung der Energiewirtschaft in Richtung eines minimalen Umsatzes von Kohlenstoff. Ein hoher Ausstoß führt im Extremfall zum Marktaustritt, da der gesellschaftliche Druck, mit CO₂ sparsam zu wirtschaften, mittlerweile ein politischer Konsens ist. Er wird mehrheitlich von der Gesellschaft getragen. Eine Rückkehr zu einer Politik, die den CO₂-Ausstoß fördert, ist durch den Klimawandel und das Bewusstsein für Nachhaltigkeit ausgeschlossen.

2. Dezentralisierung: Es ist ein starker Anstieg des Anteils der Energieerzeugung aus dezentralen Anlagen zu verzeichnen: vor allem aus Erneuerbare-Energien-Anlagen sowie aus der Kraft-Wärme-Kopplung. Dieser Trend wird weiter zunehmen, auch wenn die Subventionen für die Einspeisevergütungen für Strom aus Erneuerbare-Energien-Anlagen zurückgehen werden.

3. Digitalisierung: Strom ist nicht nur die Grundlage für sämtliche digitale Anwendungen, sondern auch existenziell für den Betrieb fast aller technischen Anlagen. Die Digitalisierung durchdringt auch im zunehmenden Maße die Energiewirtschaft, durch auf der einen Seite technologische Innovationen sowie auf der anderen Seite durch die Möglichkeit, Daten und Metadaten zu erheben und diese zu verwerten. Diese Daten als erkenntnisbringende Informationsquellen über aggregiertes und individuelles Nutzerverhalten sind der wahre Schatz und können – durch intelligente Verknüpfung – zu einem verwertbaren Gut transformiert werden. Die Datengewinnung und Auswertung derer kann beispielsweise für Monitoringsysteme genutzt werden, die den (individuellen) Stromverbrauch effizienter ausgestalten können.

4. Demografie: Das Schrumpfen der Bevölkerung in Deutschland sowie die Veränderung des Altersaufbaus der Gesellschaft werden auch einen Einfluss auf die Energieversorger haben. Produkte, die altersgerecht sind, werden an Bedeutung gewinnen. Die Zahl der Konsumenten wird aller Voraussicht nach abnehmen, es wird Regionen in Deutschland geben, in der immer weniger Menschen wohnen werden. Bei abnehmenden Kapazitäten wird es darum gehen, neue Geschäftsfelder zu erschließen und so die wegbrechende Zahl an Nutzern aufzufangen. Die Elektromobilität bietet die Chance, Strom (wieder) als Hauptrohstoff für die Mobilität der Zukunft zu positionieren.



5. Hybridinfrastrukturen: Die Vernetzung innerhalb der Gesellschaft betrifft auch die Energiewirtschaft. Hier wird es, nach einer wettbewerbsrechtlich motivierten Trennung, wieder ein stärkeres Zusammenwirken der Sparten Strom, Gas, Wärme, Verkehr und Telekommunikation geben. Für den Kunden kann das bedeuten, dass er wieder alles aus einer Hand bekommt.

6. Kundenorientierung: Neue Geschäftsfelder sowie verändertes Nutzerverhalten erfordern eine intensivere und individuellere Kundenorientierung der Energieversorger. Die Hürden, den Energieanbieter zu wechseln, haben in den letzten Jahren abgenommen und werden weiter sinken. Das bedeutet, dass Unternehmen sich stärker an den Kundeninteressen ausrichten und kundenfreundlicher agieren müssen. Der Wettbewerb untereinander hat zugenommen. Für die Energieversorger wird es auch darauf ankommen, wie Kunden, die einerseits selber Strom durch beispielsweise eine eigene Solaranlage herstellen und andererseits Strom beziehen, intelligent eingebunden werden.

7. Aus- und Umbau Energienetze: Die Überalterung der Netzinfrastruktur und die neuen gesellschaftlichen Anforderungen führen dazu, dass die Energienetze den zukünftigen Versorgungsaufgaben nicht gerecht werden. Es wird dadurch ein enormer Bedarf entstehen, in den Aus- und Umbau der Energienetze zu investieren.

8. Veränderte Mobilitätsmuster: Das Verhältnis zwischen Land und Stadt verschiebt sich, urbane Megatrends führen zu Nachfrage von nachhaltigen Mobilitätskonzepten. Die Vernetzung untereinander und Abstimmung auf die Bedürfnisse der Nutzer werden neue Lösungswege erfordern. Die Verzahnung dieser Informationen mit Hilfe der Energieversorger kann Abläufe innerhalb einer Stadtgesellschaft optimieren und den Ressourcenverbrauch reduzieren.

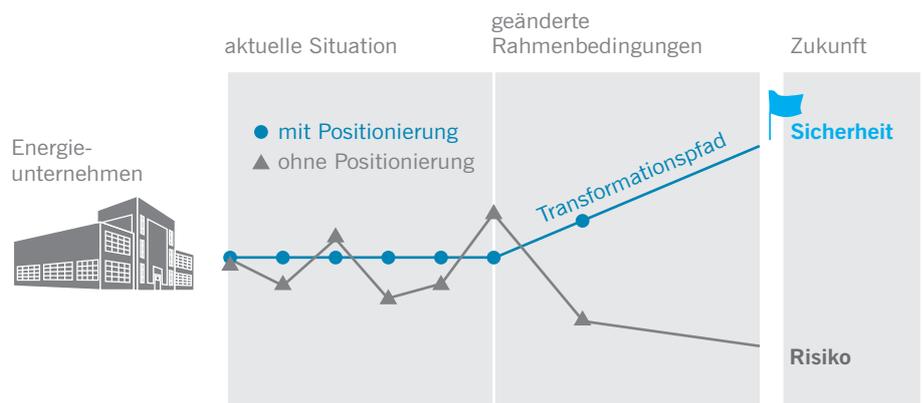


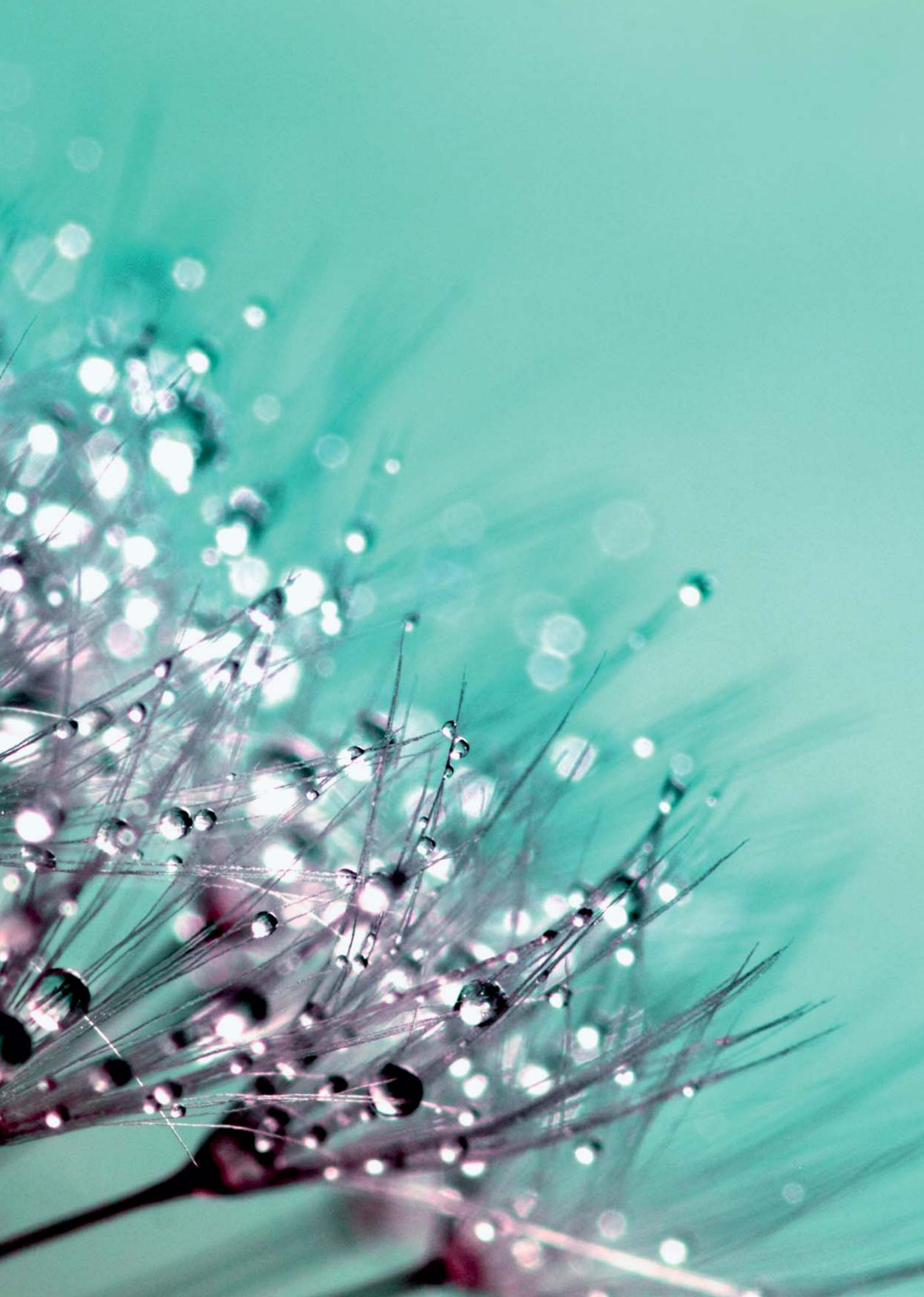
Abbildung 1: Rahmenbedingungen für Erfolg in der Energiewirtschaft

Eine frühzeitige Aufbereitung von Trends und Rahmenbedingungen ermöglicht eine klare Zielpositionierung, an der die einzelnen Unternehmensaktivitäten ausgerichtet werden können. Damit wird eine aktive Steuerung angegangen, die nicht passiv auf gesellschaftliche Entwicklungen reagiert.

Eine fehlende Positionierung führt zu unstrukturierten Veränderungs- und Entwicklungsprozessen im Energieunternehmen. In der Konsequenz führt dies zu einem unkalkulierbaren Risiko für den Fortbestand des eigenen Unternehmens.

Abbildung 2: Aktive Steuerung durch klare Zielpositionierung







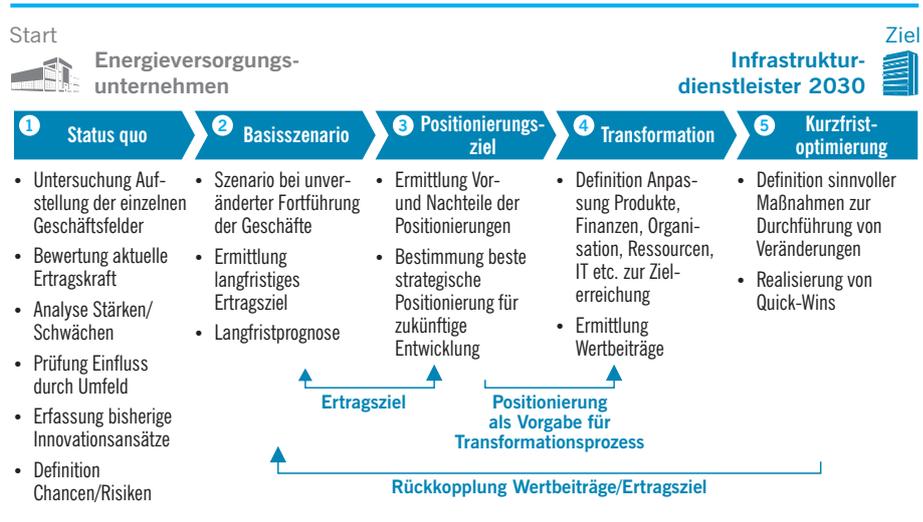
Transformation zum Infrastrukturdienstleister 2030

Der Spardruck und die Krise der herkömmlichen Stromproduktion beschleunigen die Transformation.

Es ist der Moment gekommen, spätestens jetzt die Transformation zum Energieversorger der Zukunft einzuleiten. Dieser Prozess muss das Ziel haben, das Unternehmen nachhaltig am Markt zu positionieren und die Wettbewerbsposition zu festigen. Der Spardruck und die Krise der herkömmlichen Stromproduktion beschleunigt diese Transformation. Die Vision, wie ein Energieversorger bis zum Jahr 2030 entwickelt werden soll, gibt einen Rahmen, um strategische Themen anzustoßen. Die Herangehensweise in fünf Schritten ist zu empfehlen:

- 1. Status quo:** Zuerst ist eine Analyse der aktuellen Aufstellung in den Geschäftsfeldern notwendig. Nach einer eingehenden Prüfung der Stärken und Schwächen sowie der Innovationspotenziale ist ein Überblick über die Chancen und Risiken möglich. Eine gründliche Analyse ist für den erfolgreichen Transformationsprozess eine wesentliche Grundlage.
- 2. Basisszenario:** Für eine Bewertung der Geschäftsfelder ist relevant, wie diese sich zukünftig entwickeln werden. Damit einher geht die Einschätzung, wie das langfristige Ertragsziel ist. Eine konservative Herangehensweise ist hier zu empfehlen.
- 3. Positionierungsziel:** Die Bewertung von strategischen Zielen kann die frühzeitige Ausrichtung des Unternehmens im Transformationsprozess ermöglichen. Auch die Vor- und Nachteile müssen vernünftig abgewogen werden.
- 4. Transformation:** Die notwendigen Anpassungen müssen vorgenommen werden. Dazu können die Organisationsstruktur, die Ressourcen, die IT sowie die Produkte und Finanzen gehören. Wichtig ist, alles muss aufeinander abgestimmt sein.
- 5. Kurzfristoptimierung:** Auch hier gilt es frühzeitig zu überlegen, welche kurzfristigen Anpassungen möglich sind. Sie dienen dazu, das langfristige Ziel zu erreichen.

**Abbildung 3:
Vom Energieversorgungsunternehmen
2018 zum „Infrastrukturdienstleister 2030“**





Unter dem Strich müssen immer die Bedürfnisse des Kunden im Mittelpunkt stehen. Stadtwerke können diese Rolle wahrnehmen, da sie Dienstleistungen bündeln und mit unterschiedlichen Partnern zusammenarbeiten können. Ziel muss es sein, dass der Kunde nur noch einen Vertrag mit seinem Energieversorger schließt und dadurch weitere Dienstleistungen in Anspruch nehmen kann. So könnte sich das Stadtwerk zu einer Kommunalplattform und zu dem Ansprechpartner für die Herausforderungen des Alltags wandeln. Die Verbindung mit einer mobilen Anwendung kann für den Kunden in diesem Positionierungsbeispiel dazu führen, dass er über die zentrale Plattform alle notwendigen lokalen Leistungen buchen oder abbestellen kann. Über die App werden weitere lokale Informationen zur Verfügung gestellt. Dazu könnten zählen: Wettervorhersagen, Nachrichten, regionale Veranstaltungen, Abfallkalender, lokale Nachrichten und amtliche Mitteilungen sowie der ÖPNV-Fahrplan. Diese Liste lässt sich endlos erweitern.

Das Stadtwerk wandelt sich zum Ansprechpartner für die Herausforderungen des Alltags.

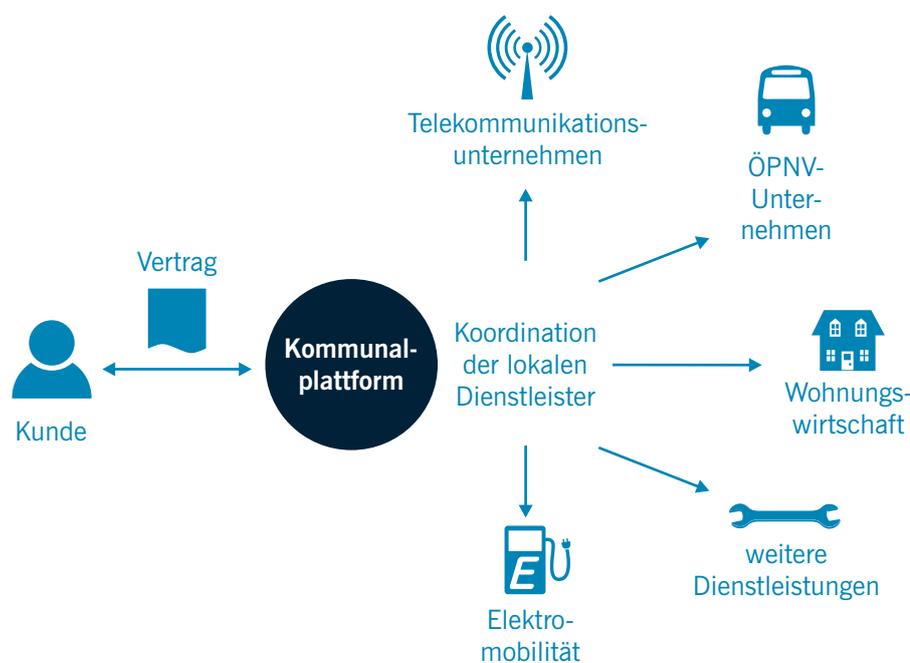
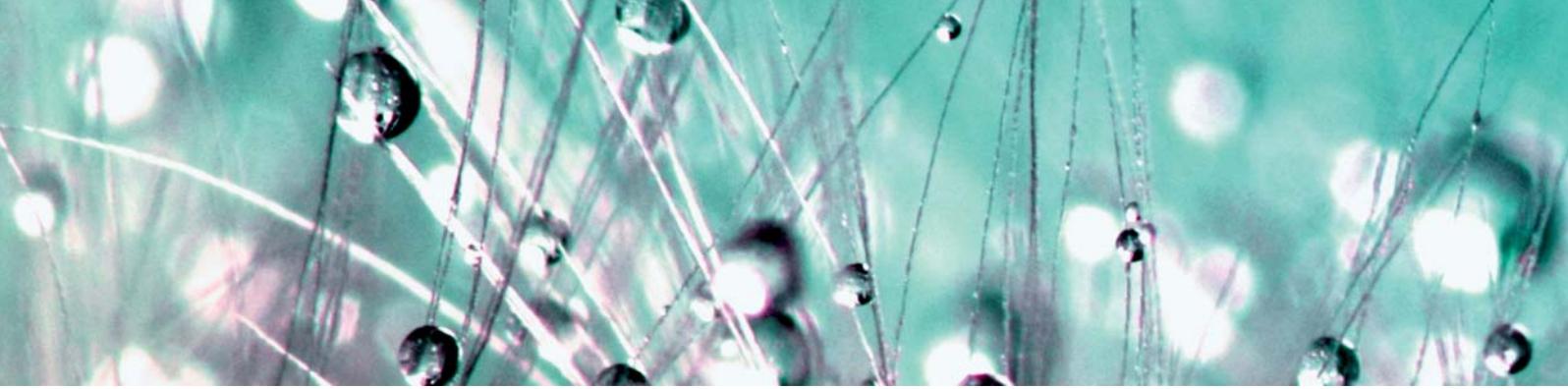


Abbildung 4: Kommunalplattform – Lösungen aus einer Hand



Herausforderungen für den Infrastrukturdienstleister 2030

Unternehmen müssen sich frühzeitig strategisch ausrichten, um den Anforderungen im Jahr 2030 zu entsprechen.

Das Stadtwerk von heute muss sich verändern, um auch im Jahr 2030 wettbewerbsfähig zu sein. Es wird dabei regulatorische Veränderungen geben, die nur bedingt selbst beeinflusst werden können. Es gibt jedoch Maßnahmen, die verantwortungsvoll gestaltet werden müssen. Um den Anforderungen eines erfolgreichen Infrastrukturdienstleisters im Jahr 2030 zu entsprechen, müssen Unternehmen bei folgenden sechs Themen die Herausforderungen frühzeitig angehen und in ihre strategische Ausrichtung aufnehmen.

1. Personalgewinnung: Der Fachkräftemangel trifft alle Branchen in der Bundesrepublik Deutschland, jedoch einige Regionen und Wirtschaftszweige im Besonderen. Die Energiewirtschaft hat nicht unbedingt den Ruf, der attraktivste Arbeitgeber zu sein. Das muss sich ändern, um auch langfristig ausreichend fähiges Personal zu gewinnen. Die Unternehmen müssen sich frühzeitig mit dem Thema der Fachkräftesicherung sowie der Anwerbung qualifizierter neuer Mitarbeiter beschäftigen. Dabei gilt es, neue Wege zu gehen und sich durch eine gezielte Ansprache mit Marketingkampagnen im Sozialraum als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Das Anziehen von Talenten, die digitale Kompetenzen mitbringen, steht dabei derzeit im Fokus der Personalgewinnung.

2. Implementierung einer Innovationskultur: „Trial and Error“ darf es bei der Energieversorgung nicht geben! Der Kunde und die Gesellschaft erwarten, dass der Strom immer fließt. Die Kultur des „Trial and Error“ ist jedoch maßgeblich für Start-up-Unternehmen und deren Innovationsprozesse. Die Energieversorger müssen Strukturen schaffen, in der diese Potenziale im Unternehmen genutzt werden können. Entweder durch eigene Abteilungen oder in Form der Zusammenarbeit mit externen Partnern, die Ideen einbringen. Das Management wird dann die Verantwortung haben, eine Kultur zu schaffen, in der solche Ideen dankbar aufgenommen und im besten Fall schnell und sicher implementiert werden.

3. Anpassung der Führungskultur: So wie sich das Geschäftsumfeld und die Anforderungen an die Energieversorger verändern, so muss sich die Führungskultur verändern. Traditionelle Abläufe und Hierarchien werden sich ändern müssen, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben und die Belegschaft zu motivieren, Höchstleistung zu bringen. Auch der Umgang mit einem IT- und Marketing-Spezialisten muss ein anderer sein, als beispielsweise der mit den Kraftwerksmeistern.

4. Entwicklung agiler Organisationsstrukturen: Nur wer die Bereitschaft hat, sich zu verändern, kann den Fortschritt gestalten. Die Organisationsstrukturen müssen so ausgerichtet werden, dass diese zeitgemäß sind. Eine strikte Trennung des kaufmännischen und des technischen Bereiches innerhalb eines Energieversorgers ist beispielsweise nicht mehr zeitgemäß.

5. Digitalisierung der Arbeitswelt: Die Berufsfelder und die Ansprüche an den Mitarbeiter eines Energieversorgers werden sich durch die Digitalisierung verändern. Heim- und Telearbeit, die Reduzierung der Kernarbeitszeit sowie die bessere Verbindung von Berufsleben und Freizeit werden auch hier an Bedeutung gewinnen. Es wird darauf ankommen, die eigenen Mitarbeiter bei der Digitalisierung mitzunehmen und durch Weiterbildungen und Seminare zu ermöglichen, mit diesen neuen Herausforderungen selbstbewusst umzugehen.

6. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität: Energieversorger müssen als Arbeitgeber attraktiver werden. Nur dann wird es gelingen, genügend Fachkräfte zu gewinnen. Neue Arbeitszeitmodelle, zusätzliche Incentives neben dem Monatslohn sowie Leistungsvergütungen können motivierend auf die eigene Belegschaft sowie potenzielle Mitarbeiter wirken. Imagekampagnen zur Vermittlung eines positiven Bildes der Energieversorger können dies untermauern und gesellschaftlich im Sozialraum verankern.

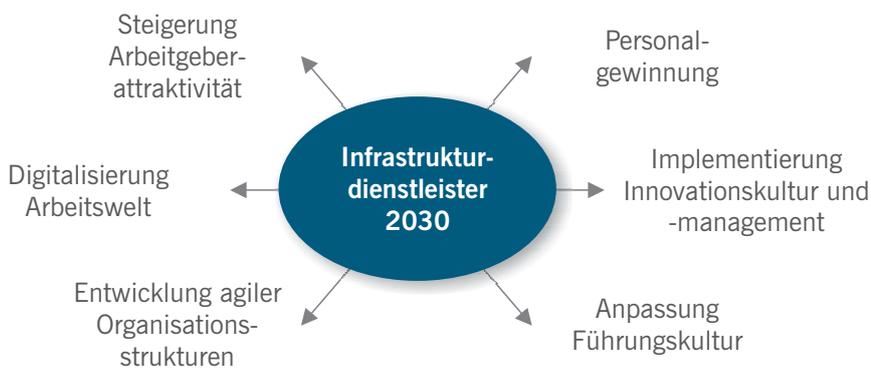


Abbildung 5:
Herausforderungen für
den Infrastrukturdienst-
leister 2030



Zusammenfassung und Ausblick

Für die Energieversorger wird es darum gehen, ihren Produkten eine neue Identität zu verleihen.

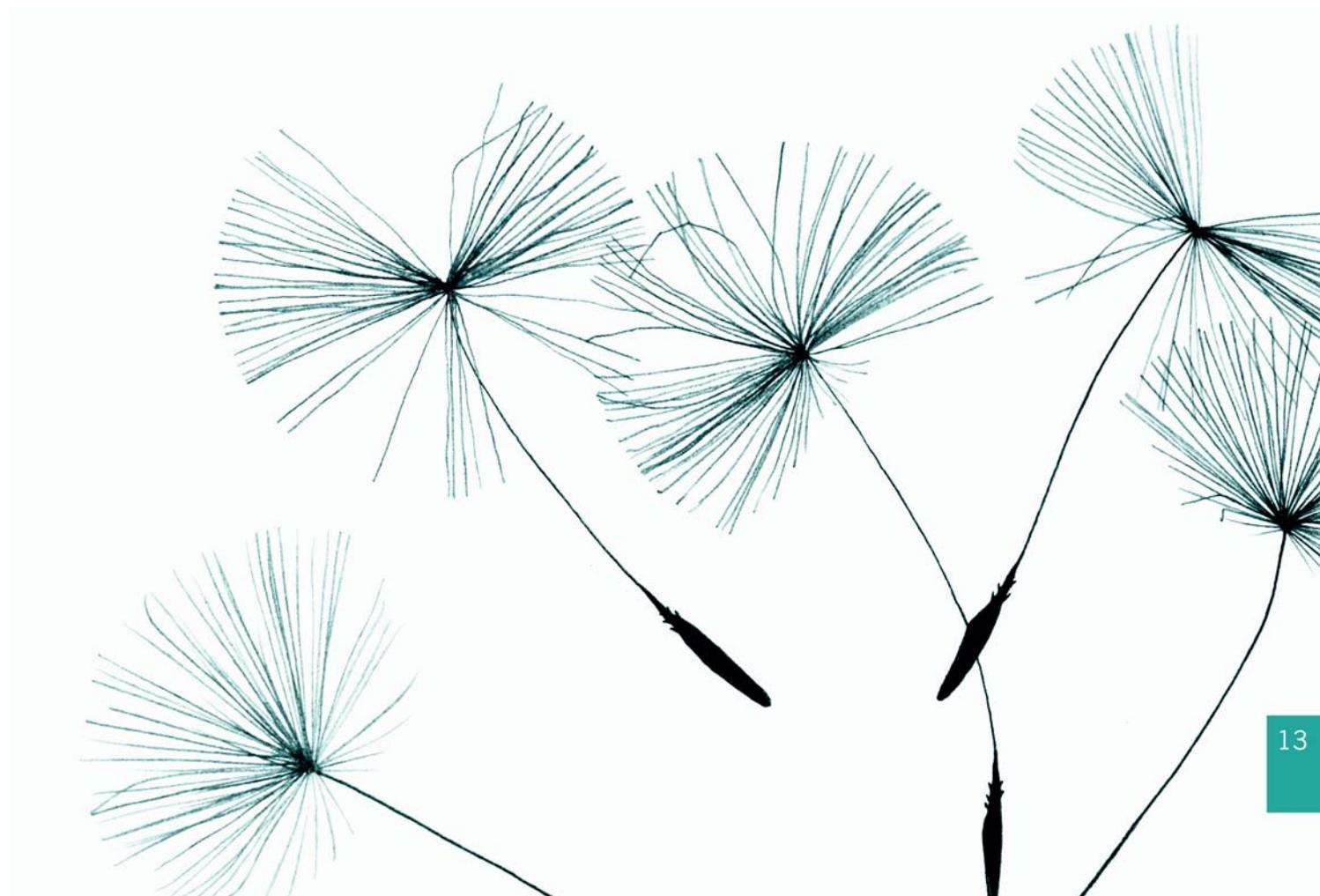
Innovationen im Energiesektor werden sich dann weiter rapide ausbreiten, wenn durch das Internet der Dinge die Grenzkosten für die Produktion und das Angebot zusätzlicher Einheiten Richtung Null tendieren. Das wird das Tempo erhöhen, in dem neue Produkte auf den Markt kommen und die Kunden ihren Energieliefervertrag wechseln. Die Herausforderung besteht auch darin, neben der dezentralen Produktion, sichere und verlässliche zentrale Produktionskapazitäten bereitzustellen. Durch die in Deutschland vorangetriebene Energiewende und das Abschalten der Atomkraftwerke hat sich die Wettbewerbssituation deutscher Energieversorger kurzfristig deutlich verschlechtert. Dies hat die internationale Konkurrenzfähigkeit beeinträchtigt.

Für die Energieversorger wird es darum gehen, ihren Produkten eine neue Identität zu verleihen, damit im Wettbewerb nicht nur der Preis entscheidend ist, sondern auch eine Kundenbindung überhaupt erst ermöglicht wird. Die Energieversorger müssen sich auf dieses neue Geschäftsumfeld einstellen, ihre Strategie entsprechend anpassen sowie neuartige Geschäftsmodelle entwickeln. Neben neuen Kooperationen mit Synergievorteilen wird es auch um Diversifikationsstrategien gehen. So kann das Risiko minimiert werden, von neuen regulatorischen Maßnahmen hart getroffen zu werden. Denn die Energiewirtschaft wird immer ein hoch politischer Bereich bleiben.

Das Prinzip Alles-aus-einer-Hand kann von einem integriert-vernetzten Infrastrukturdienstleister geschickt umgesetzt werden: So könnten die Medien Strom, Gas, Wasser und Wärme zukünftig von einer Plattform angeboten werden. Darauf aufbauend wären auch noch umfangreichere Angebotskataloge, wie zusätzlich die Versorgung mit Telekommunikationsdiensten oder (Elektro)Mobilität bis hin zu Wohnraum denkbar. Für den einzelnen Kunden würde dies einerseits kürzere Wege und geringere Entscheidungsfindungskosten und andererseits auch Skalenvorteile und Synergieeffekte durch das Mehr an Vernetzung bedeuten. Das vernetzte Kommunalwerk könnte so dann auch als gestalterischer, regionaler Vernetzer auftreten: mit Macht über die Medien und die Daten, die durch das Angebot und die Nachfrage von Elektrizität zwangsläufig entstehen. Auf dieser Plattform würden Nutzer zusammenfinden können, die gleichermaßen Strom produzieren als auch verbrauchen. Die Plattform würde diesen Austausch mithilfe abgestimmter und optimierter Algorithmen so vermitteln, dass die Versorgungssicherheit zu jeder Zeit gewährleistet wäre und eine effizientere sowie ökonomischere Nutzung des Stromes möglich werden würde. Das vernetzte Kommunalwerk wird so zum Händler, der die Marktteilnehmer organisiert und zusammenbringt. Damit ist auch eine soziale Aufgabe verbunden: und zwar den Nutzern Teilhabe zu ermöglichen, unabhängig von der Größe und Marktmacht des Einzelnen. Gerade in



der sozialen Marktwirtschaft wird dieses Prinzip besonders hervorgehoben werden. Auch deswegen schauen viele Bürger genau hin, was mit ihrem Stadtwerk passiert und in welcher Hand die kommunalen Unternehmen der Daseinsvorsorge sind. Ein vernetzter Infrastrukturdienstleister kann dieses Bedürfnis aufnehmen und damit zum Stadtwerk der Zukunft werden. Disruptiv wird dies dazu führen, dass dezentrale und zentrale Energieversorgung regional auf einer Plattform des (kommunalen) Infrastrukturdienstleisters zusammengeführt werden.





Autoren

Dr. Klaus Neuhäuser



Baker Tilly

Cecilienallee 6-7
40474 Düsseldorf
klaus.neuhaeuser@bakertilly.de

Dr. Klaus Neuhäuser ist Partner bei Baker Tilly. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Managementberatung von Energieversorgungsunternehmen und kommunalen Gesellschaften. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Transaktionsmanagement/M&A, strategische Neuausrichtung von Energieversorgungsunternehmen, Fusions- und Kooperationsmanagement sowie kommunales Beteiligungsmanagement. Dr. Neuhäuser ist Autor verschiedener Beiträge zu Strategien von Energieversorgungsunternehmen und war häufig Redner bei energiewirtschaftlichen Konferenzen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Er ist Vizepräsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. BDU.

Prof. Dr. Martin Pätzold



Baker Tilly

Charlottenstraße 68
10117 Berlin
martin.paetzold@bakertilly.de

Prof. Dr. Martin Pätzold verantwortet seit dem 1. Januar 2018 als Head of den Bereich Innovation & Research bei Baker Tilly. Er war von 2013 bis 2017 Mitglied des Deutschen Bundestages. Die Berufung an der Hochschule Mittweida hat Prof. Dr. Martin Pätzold für das Themengebiet „Wettbewerb in der digitalen Wirtschaft“ erhalten. Wissenschaftlich setzt er sich mit den Folgen der Digitalisierung für die Geschäftsmodelle von Unternehmen auseinander.

Baker Tilly gehört zu den größten partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften Deutschlands und ist Teil des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International. Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater bieten gemeinsam ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen an.

Baker Tilly entwickelt Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Mandanten ausgerichtet sind und setzt diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um. Auf Basis einer unternehmerischen Beratungsphilosophie stellen die mandatsverantwortlichen Partner interdisziplinäre Teams aus Spezialisten zusammen, die den jeweiligen Projektanforderungen genau entsprechen.

Die interdisziplinären Kompetenzen sind gebündelt in den Competence Centern Financial Services, Fraud • Risk • Compliance, Health Care, Private Clients, Public Sector, Real Estate, Restructuring, Schifffahrt, Sport, Transactions sowie Valuation.

In Deutschland ist Baker Tilly mit 1.030 Mitarbeitern an elf Standorten vertreten. Für die Beratung auf globaler Ebene sorgen über 33.600 Mitarbeiter in 147 Ländern innerhalb des weltweiten Netzwerks unabhängiger Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften Baker Tilly International.

Baker Tilly

Tel.: +49 800 8481111

kontakt@bakertilly.de

www.bakertilly.de

Berlin, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Frankfurt a. M., Hamburg, Leipzig, München, Nürnberg, Schwerin, Stuttgart

An independent member of Baker Tilly International

© 2018 Baker Tilly, Düsseldorf, alle Rechte vorbehalten