

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)

HERAUSFORDERUNGEN

Regulierung, zunehmende Abgabenlasten bei zugleich steigendem Wettbewerbsdruck durch die Marktöffnung für Drittanbieter 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 Gang. „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?

PROJEKTAUFTRAG

In einem Kooperationsprojekt von 30 Partnern - VKU, 28 kommunale EVU und YourSales - wurde ein vollständiges Update der Studie „Stadtwerk der Zukunft 2010“, die 2005 erstellt wurde, realisiert.

140 Experten aus kommunalen EVU, IT- und Technologieunternehmen, Branchenverbänden und weiteren Institutionen haben Zukunftsszenarien mit differenzierten Strategieoptionen für den Energiemarkt 2020/2025 erarbeitet.

ERGEBNISSE

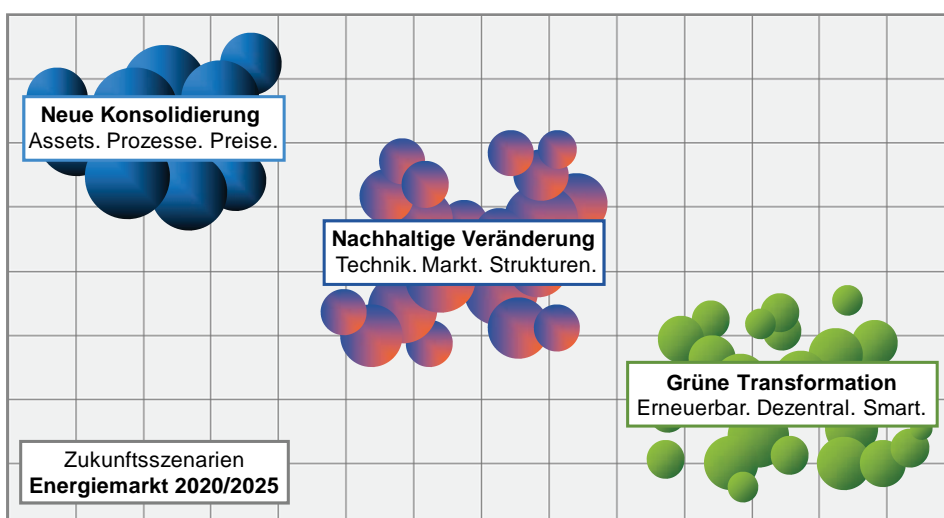
Diese Studie beantwortet folgende Fragestellungen:

- Welche Trends zeichnen sich in den Einflussfaktoren für den Energiemarkt ab? Wie sieht der Markt in 10 bis 15 Jahren aus?
- Mit welchen Strategien können sich kommunale EVU in Zukunft erfolgreich positionieren?
- Wie sehen künftige Geschäftsmodelle aus? Wo liegen Wertschöpfungsschwerpunkte?
- Welche neuen Anforderungen ergeben sich an das Personal?
- In welchen Feldern sind Kooperationen wichtig?

Flankiert werden diese Ergebnisse durch eine Synopse der für den Energiemarkt relevanten politisch-rechtlichen Bedingungen auf europäischer und nationaler Ebene.

Darüber hinaus werden die demographischen Entwicklungen bis 2025 dargestellt, mit Handlungsempfehlungen aus der Perspektive kommunaler EVU.

Die Ergebnisse der Studie liefern eine wertvolle Entscheidungshilfe für die Unternehmen der kommunalen Energiewirtschaft zur Bestimmung einer individuellen strategischen Positionierung in der Zukunft.



STADTWERK DER ZUKUNFT I – Update

Perspektiven kommunaler Energieversorgung 2020/2025

ZIELGRUPPEN

Vorstände und Geschäftsführer kommunaler EVU

Kommunale Eigentümer und Aufsichtsgremien von Stadtwerken

Leiter Strategie und Planung

Geschäftsfeldverantwortliche und Führungskräfte mit Ergebnisverantwortung

Kooperationspartner von EVU

ZIELE - EINSATZ - NUTZEN

Strategie und Planung

Sensibilisierung der Aufsichtsgremien für die Zukunftsherausforderungen kommunaler EVU

Standortbestimmung der eigenen strategischen Positionierung durch Spiegelung an Zukunftsszenarien 2020/2025 („Zukunftscheck“)

Entwicklung zukunfts-fester Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien

Personalentwicklung

Aufbau bzw. Aktualisierung von Wissen über politisch-rechtliche Rahmenbedingungen mit Einflussrelevanz für die Marktentwicklung

Einblicke in die Anwendung der Szenario-Technik als Instrument strategischer Planung

METHODEN

Markt- und Umfeldanalysen

Experteninterviews, schriftliche Befragungen, Auswertung vorhandener Studien sowie Internet-, Literatur- und Presserecherchen

Szenario-Technik

Entwicklung konsistenter, belastbarer Beschreibungen alternativer Zukunftsbilder (= Szenarien) für den Energiemarkt 2020/2025 in einem 8-stufigen Szenarioprozess

Strategieentwicklung

Erarbeitung zukunfts-fester Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien in Management-Workshops - unterstützt durch einen Mix strategischer Planungsinstrumente

INHALTE

Die Studie gliedert sich in 2 Teile. Im ersten Teil werden aus einer Analyse systemrelevanter Einflussfaktoren auf den Energiemarkt mit Projektionen möglicher zukünftiger Entwicklungen alternative Zukunftsszenarien für den Energiemarkt für den Zeithorizont 2020/2025 herausgearbeitet.

Auf Basis der Szenarien werden im zweiten Teil Szenario-konsistente Strategieoptionen für kommunale EVU unterschiedlicher Größe und Wertschöpfungstiefe entwickelt und im Detail beschrieben.

Die Studie umfasst ca. 300 Seiten.

Inhaltsverzeichnis

1 Zusammenfassung

2 Einleitung und Methodik

2.1 Aufgabenstellung

2.2 Aufbau und Inhalt

2.3 Projektstruktur

2.3.1 Projektpartner

2.3.2 Projektorganisation

2.4 Methodik

2.4.1 Umfeld-, Markt- und Unternehmensanalysen

2.4.2 Szenario-Technik

2.4.3 Strategieentwicklung

3 Politisch-rechtlicher Rahmen

3.1 Einleitung

3.2 Energie- und Klimapolitik

3.3 Erzeugung

3.4 Netz

3.5 Vertrieb / Großhandel / Energiedienstleistungen

3.6 Elektromobilität

3.7 Breitband

4 Demographischer Wandel

4.1 Kommunale Demographietypen

4.2 Handlungsempfehlungen als Orientierungsrahmen für kommunale EVU

5 Zukunftsszenarien Energiemarkt 2020/2025

5.1 Einflussfelder und Schlüsselfaktoren

5.2 Zukunftsprojektionen 2020/2025

5.3 Szenarienbildung

5.3.1 Vorgehensweise und Methodik

5.3.2 Ergebnisse

5.3.2.1 Szenario „Nachhaltige Veränderung“

5.3.2.2 Szenario „Grüne Transformation“

5.3.2.3 Szenario „Neue Konsolidierung“

5.3.2.4 Zusammenfassung der Szenarien

6 Zukunftsstrategien

6.1 Strategische Erfolgspositionen für kommunale EVU

6.1.1 Kategorie A - „Integriertes Geschäftsmodell mit lokalem Fokus“

6.1.2 Kategorie B - „Integriertes Wachstum“

6.1.3 Kategorie C - „Spezialisierung und Konzentration mit lokalem Fokus“

6.1.4 Kategorie D - „Fokussiertes Wachstum“

6.2 Zusammenfassung und Bewertung

7 Beratungs- und Unterstützungsangebote

8 Ausblick

9 Anhang

9A Zukunftsprojektionen

9B Geschäftsfeldstrategien

STADTWERK DER ZUKUNFT I – Update

Perspektiven kommunaler Energieversorgung 2020/2025

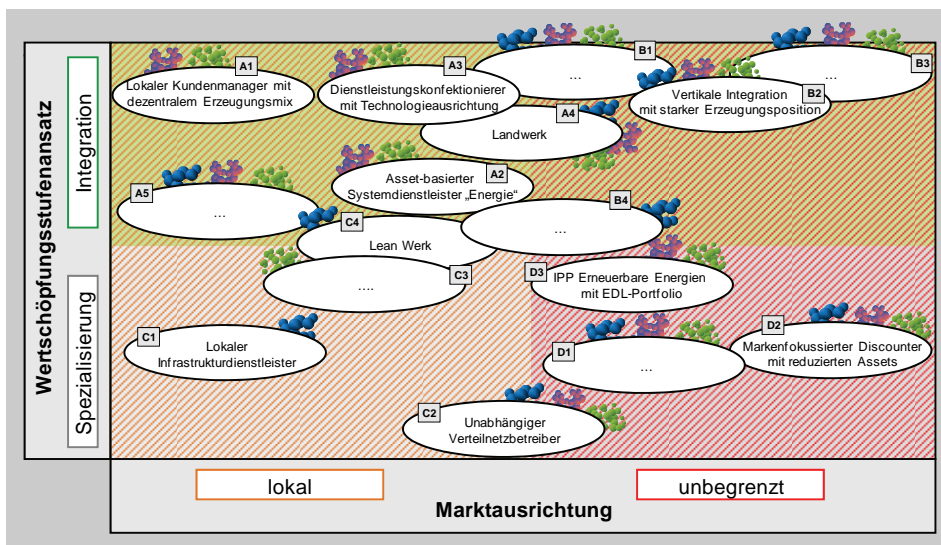
ERGEBNISSE

Szenarien Energiemarkt 2020/2025

- 24 systemrelevante Einflussfaktoren auf den Energiemarkt aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie sowie allen Wertschöpfungsstufen der Energiewirtschaft
- Mittel- bis langfristig denkbare Zukunftsprojektionen für jeden Schlüsselfaktor für den Zeithorizont 2020/2025
- 3 konsistente Zukunftsszenarien für den Energiemarkt im Zeithorizont 2020/2025 im Kontext globaler und nationaler Einflüsse unter Berücksichtigung der Perspektive kommunaler EVU

Zukunftsstrategien für Stadtwerke

- 16 Unternehmensstrategien
- zugeordnet zu Größenkategorien¹
 - Kleinste EVU: < 40.000
 - Kleine EVU: 40.000-100.000
 - Mittlere EVU: 100.000-250.000
 - Große EVU: > 250.000
- ¹ Anzahl Kunden nach EnWG
- differenzierte Geschäftsmodelle und Unternehmensformen
 - Integration vs. Spezialisierung
 - Modifikation vs. Transformation
- in Kernbausteinen beschrieben
 - Wertschöpfungsschwerpunkt
 - Marktausrichtung
 - Investitionsstrategie
 - Personal-/Ressourcenfokus
 - Kooperationsphilosophie



Ausgewählte Unternehmensstrategien mit Szenariozuordnung

Strategie A1	LOKALER KUNDENMANAGER MIT DEZENTRALEM ERZEUGUNGSMIX			
	Kleinste EVU	Kleine EVU	Mittlere EVU	Große EVU
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Das EVU macht den fortschreitenden Trend zur Dezentralisierung der Energieerzeugung zum Kern seines Geschäfts und positioniert sich als lokaler Manager der Dezentralität. Eigene dezentrale Anlagen werden ausgebaut und mit der wachsenden Anzahl von Kundenanlagen (unter Einbeziehung lastrelevanter Haushaltsgeräte) in Kombination mit Speichern in ein „smartes“ Verteilnetz (Micro-Grid) eingebettet.

Im Endkundengeschäft versteht sich das EVU als Kümmerer für die Energiebedürfnisse der Haushalts- und Gewerbekunden. Im Einklang mit dem kommunalen Energiekonzept werden - in Zusammenarbeit mit lokalen Partnern - Komplettlösungen „Energie“ mit Beratung sowie technischen bzw. Energie(effizienz)dienstleistungen angeboten. Der Commodityvertrieb „Geschäfts-/Industriekunden“ ist kein Geschäftsfeld.

Unternehmensstrategie-Beschreibung (Auszug)

- 50 Einzelstrategien für die Geschäftsfelder Energie
 - Erzeugung/Speicher
 - Netze
 - Smart Energy
 - Beschaffung/Handel
 - Vertrieb Geschäfts- und Industriekunden
 - Vertrieb Haushaltskunden
 - E-Mobility.

WEITERE ERGEBNISSE

Politisch-rechtlicher Rahmen

Synopse der für den Energiemarkt und die einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette Energie relevanten politischen Rahmenbedingungen und rechtlichen Aspekte auf europäischer und nationaler Ebene im Status quo sowie laufende Entwicklungen und Zukunftstrends

Demographischer Wandel

Demographische Entwicklungen bis 2025 in den aus der Perspektive kommunaler EVU wesentlichen Parametern, v. a. Bevölkerungsstruktur, Arbeitsmarkt

- strukturiert nach demographischen Clustern mit Zuordnung aller deutschen Städte bzw. Regionen
- Handlungsempfehlungen für alle Demographiecluster als Orientierungsrahmen für kommunale EVU mit Ableitungen für die strategische Aufstellung

Ergebnistransfer

Module zur Unterstützung des Transfers der Projektergebnisse in die individuelle Strategiearbeit

- Informationsveranstaltungen für Aufsichtsräte, Führungskräfte und Mitarbeiter
- Zukunftswerkshops Spiegelung Strategiestatus des Unternehmens und relevanter Geschäftsfelder an Szenarien 2020/2025 mit Ableitung strategischer Handlungsoptionen
- Strategieprojekte systematische Individualisierung der Projektergebnisse „Stadtwerk der Zukunft 2020/2025“ für das eigene Unternehmen
- Strategie-Coaching

STADTWERK DER ZUKUNFT I – Update

Perspektiven kommunaler Energieversorgung 2020/2025

BESTELLUNG

Per Post oder Fax

YourSales

Unternehmensberatung
Stichwort „Stadtwerk der Zukunft“
Am Victoria-Turm 2
68163 Mannheim

Fax +49 (0) 621 400 470-15

PREISE UND KONDITIONEN

Wir bestellen folgende Module „Stadtwerk der Zukunft I - Update“
(*bitte ankreuzen*):

	VKU-Mitglied	VKU-Mitglied als Käufer der Studie 2005 „Stadtwerk der Zukunft“	Normalpreis
Studie	<input type="checkbox"/> EUR 1.250,00	<input type="checkbox"/> EUR 1.000,00	<input type="checkbox"/> EUR 2.500,00
Studie mit Präsentation der Ergebnisse vor Ort	<input type="checkbox"/> EUR 2.900,00	<input type="checkbox"/> EUR 2.650,00	<input type="checkbox"/> EUR 4.200,00

Wir sind an einem individuellen Strategieworkshop bzw. -projekt mit den
Ergebnissen der Studie interessiert. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

Alle Preise verstehen sich zzgl. 19% MwSt. und Reisekosten (bei Vor-Ort-Präsentation).
Die Zahlung erfolgt per Überweisung innerhalb von 10 Tagen nach Rechnungseingang.

ADRESSE

Firma _____
Name _____
Funktion _____
Straße _____
PLZ/Ort _____
Telefon _____
E-Mail _____

Hiermit bestätige ich Copyright und Urheberrechte an der Studie zu wahren und sie
weder ganz noch Teile davon zu vervielfältigen oder Dritten zugänglich zu machen.

Datum _____ Unterschrift/Stempel _____

DIE AUTOREN

YourSales Unternehmensberatung

YourSales steht für Wertorientierung und Zukunftsfähigkeit. Zu den Kunden zählen über 100 kommunale EVU in Deutschland und der Schweiz. Als Branchenspezialist unterstützt YourSales kommunale EVU bei der Ausrichtung auf die Zukunft - mit dem Ziel der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Schwerpunkte der Beratung sind die Entwicklung zukunftsfester Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien, Aufbau neuer Geschäftsfelder, Vertriebsoptimierung sowie strategisches Personalmanagement.

Verband kommunaler Unternehmen e. V. (VKU)

Der VKU vertritt 1.400 kommunalwirtschaftliche Unternehmen in den Bereichen Energie, Wasser/Abwasser und Abfallwirtschaft. Mit 240.000 Beschäftigten wurden 2008 Umsatzerlöse von 92 Mrd. Euro erwirtschaftet und 8,8 Mrd. Euro investiert. Der VKU bündelt die Interessen der kommunalen Unternehmen und nimmt Einfluss auf politische Willensbildung und Gesetzgebung. Er ist Vordenker der Kommunalwirtschaft und bietet seinen Mitgliedern ein umfangreiches Dienstleistungsangebot.

EVU-Projektpartner

Die 28 EVU-Projektpartner repräsentieren in ihrer regionalen Verteilung und Unternehmensgröße die Vielfalt kommunaler Energiewirtschaft: vom kleinen Lokalversorger bis zum großen, bundesweit agierenden Stadtwerk mit 2.700 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 3 Mrd. Euro.