

Energiewende – Gefahr für kommunale Geschäftsmodelle?

12. Mitteldeutsches Energiegespräch
Erfurt, 6. April 2017

Wir sehen eine Stabilisierung bei den EVU als bedeutende Unternehmen im „Konzern Stadt“.

Exklusive Vorschau auf die bald in neuer Auflage erscheinende EVU-Finanzierungsstudie von PwC.

„Die Ergebnissituation hat sich nach schwächeren Vorjahren im Jahr 2015 deutlich verbessert. Dabei sind bei relativ konstanten Umsätzen insbesondere die operativen Ergebnisse und somit die Rentabilität der EVU gestiegen.“

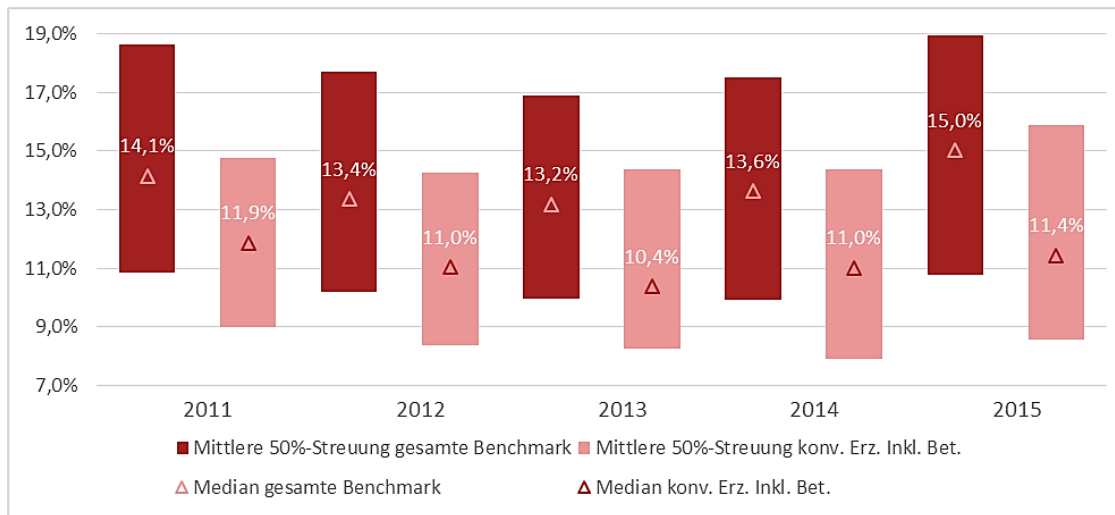
„Spreizung der Kennzahlen: Die Finanzierungslage bleibt für die meisten Unternehmen solide, doch knapp ein Viertel der untersuchten EVU weist, wie in den Vorjahren, Verschuldungsgrade und Eigenkapitalquoten im zunehmend kritischen Bereich aus.“

„Das Investitionsvolumen hat auch im Jahr 2015 wieder deutlich über den Abschreibungsniveaus gelegen und zu entsprechendem Anlagenwachstum in den EVU-Bilanzen geführt.“

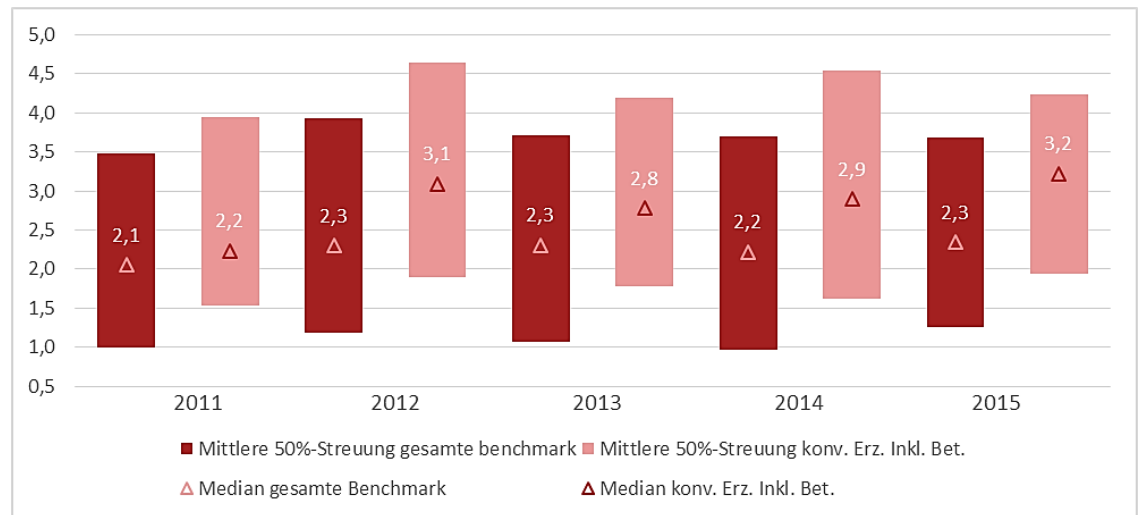
Das Geschäftsfeldportfolio der EVU hat dabei einen maßgeblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation.

Effekt für EVU mit „konventioneller Erzeugung“ (hellrot) gegenüber dem Gesamtpanel (dunkelrot) seit 2011 klar erkennbar.

EBITDA-Margen*

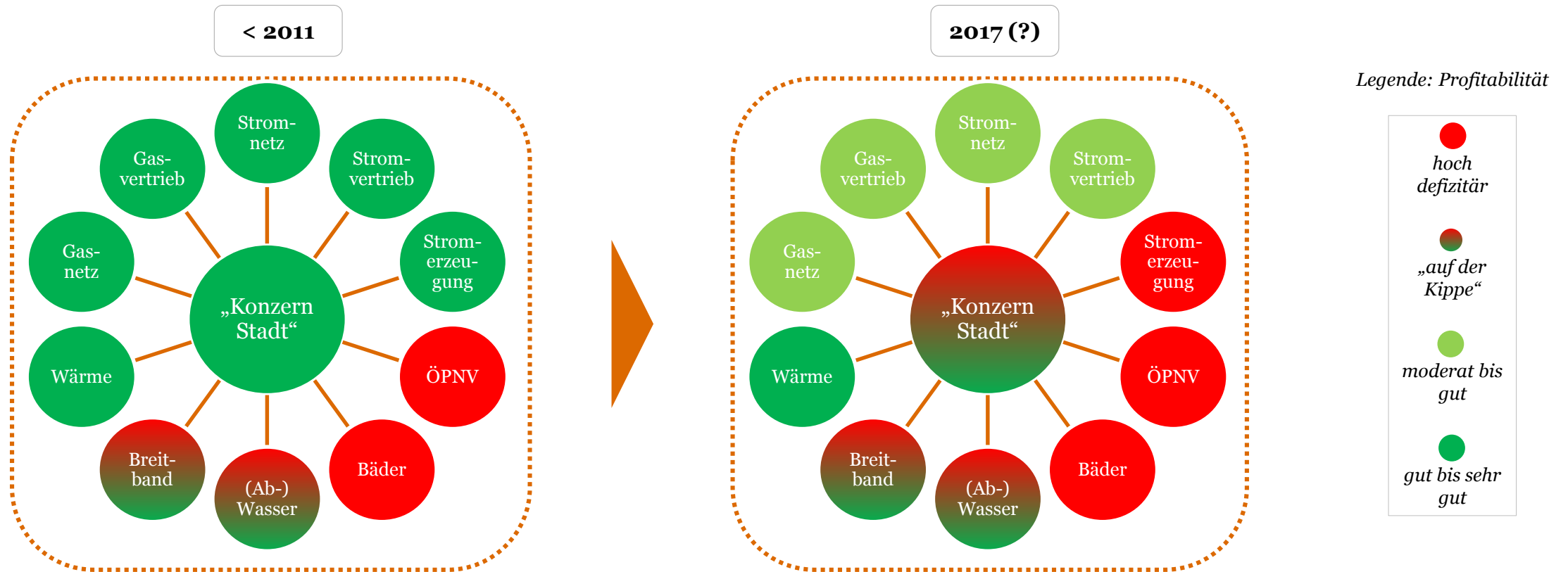


Dynamischer Verschuldungsgrad*



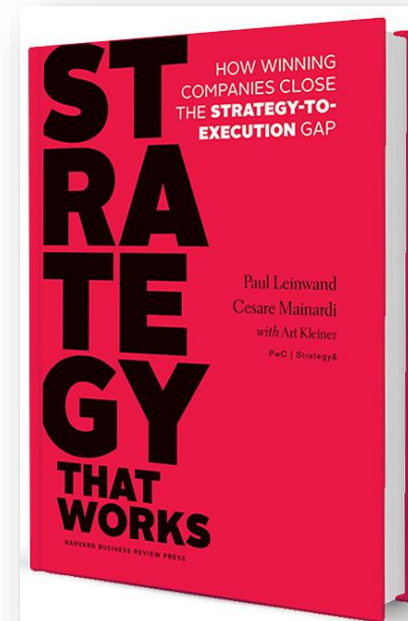
*Vorläufige Ergebnisse

Für einen Teil der „Stadtkonzerne“ ist unter Berücksichtigung auch der anderen Unternehmen die Tragfähigkeit somit ein Thema.



„Gefahr“ und „Krise“ sind jedoch zwei paar Schuhe. Überlegungen rund um den „Konzern Stadt“ überwiegend nicht aus der Krise heraus.

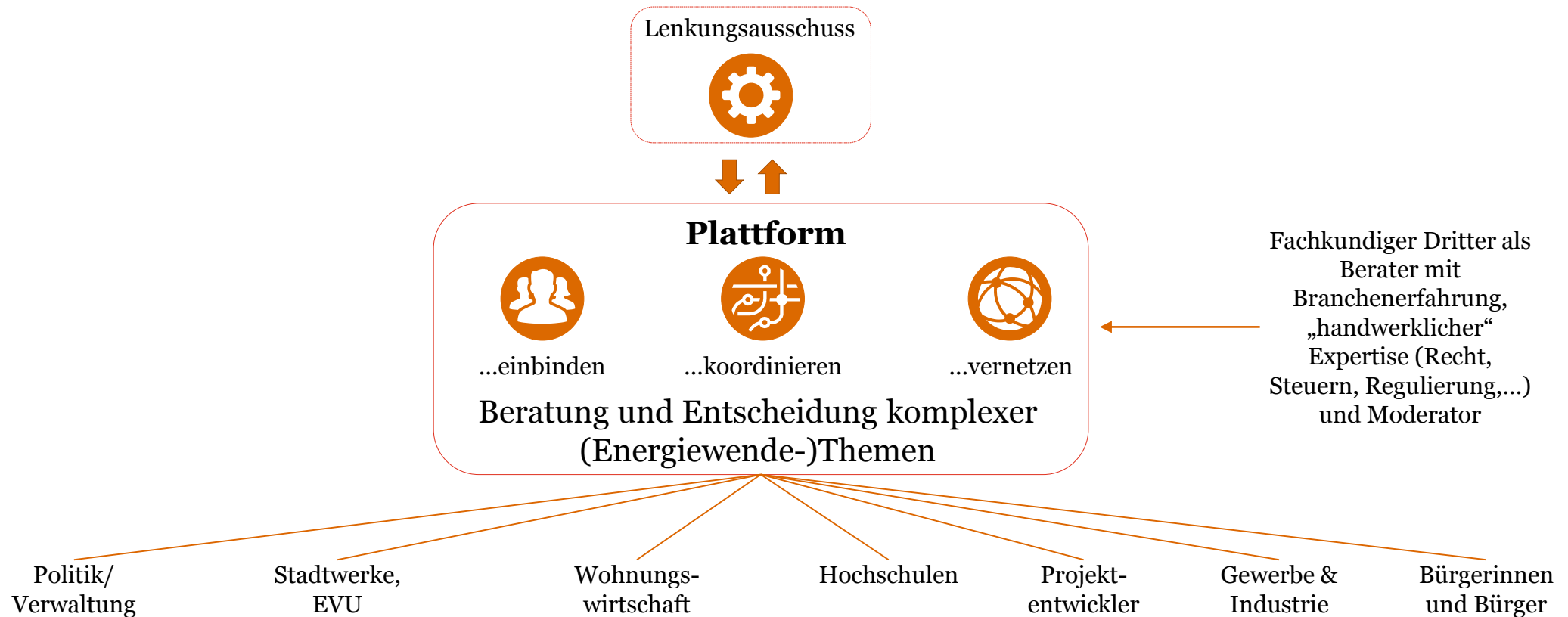
In Zeiten von „VUCA“ sollten Geschäftsfeldportfolios ohnehin zur Diskussion gestellt werden – auch um Chancen zu nutzen. Methodisch „sauberes“ Vorgehen ist dabei wichtig.



- Wer legt die Strategie fest?
- Welche Rahmenbedingungen sollten beachtet werden?
- Was sind Möglichkeiten und objektive Bewertungsmaßstäbe für das Geschäftsfeldportfolio?
- Wer kommt für die Umsetzung in Frage?

Die Zuständigkeit für operative Verbesserungen ist meist klar, wer aber betrachtet die langfristige strategische Ausrichtung?

Verbindung zwischen Beteiligungsunternehmen, Kommunalpolitik und weiteren Wissensträgern stellt Vorteil dar, auch um politische Mehrheiten zu mobilisieren und die Bürgerschaft „mitzunehmen“.



Bei der Festlegung einer Strategie werden die (bundes-)politischen, aber eben insbesondere auch lokalen Rahmenbedingungen berücksichtigt.

Diese Rahmenbedingungen wirken natürlich auch auf bereits bestehende Geschäftsfelder – was bedeutet bspw. der Klimaschutzplan 2050 für das Gasverteilnetz?

Klimaschutzplan 2050 (Auszug)

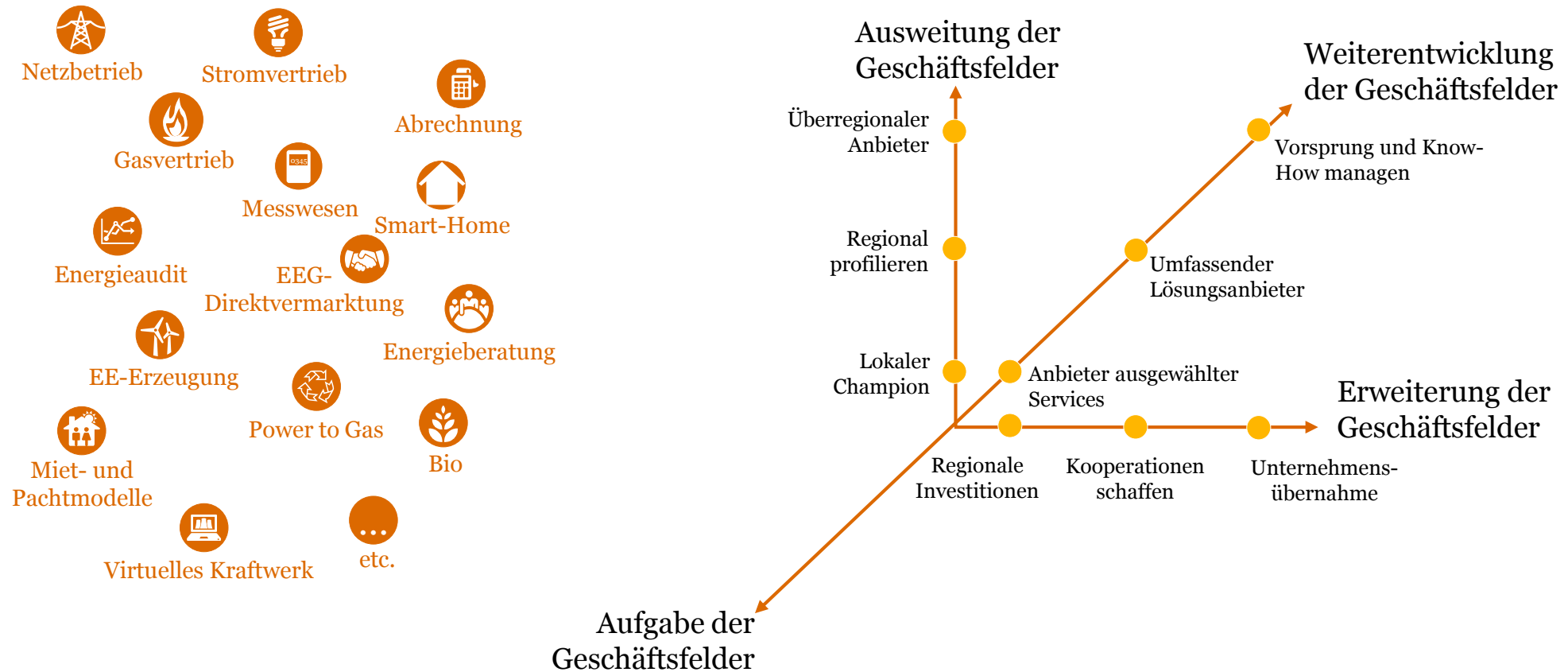


Energiewirtschaft	Minderung CO ₂ -Äq. um 62 – 61 % Strom aus erneuerbaren Sektorenkopplung
Gebäudebereich	Minderung CO ₂ -Äq. um 67 – 66 % Nahezu klimaneutral bis 2050 Energieeffizienz-Strategie Gebäude
Mobilität	Minderung CO ₂ -Äq. um 42 – 40 % Förderrichtlinie Ladeinfrastruktur Digitalisierungsstrategie für den Verkehr
Industrie, GHD	Minderung CO ₂ -Äq. um 51 – 49 % Ausbau der Energiedienstleistungen Nutzung von Abwärmepotentialen
Übergreifend	Förderung von Investitionen Aufbau regionaler Klimaschutzkonzepte

Lokal: Bevölkerung, Wandermuster, Wohn/Bausituation, wirtschaftliche Situation, Energiemarkt/Wettbewerb, Verbraucherverhalten....

Die objektive Bewertung der Geschäftsfeldpolitik betrifft nicht nur klassische Kennzahlen, sondern auch die Frage der Skalierung.

Dabei sollte die Kernmission („was will der Bürger?“) und deren optimale Erbringung nicht aus den Augen verloren werden – „Mehr“ ist nicht zwingend der Erfolgsweg.

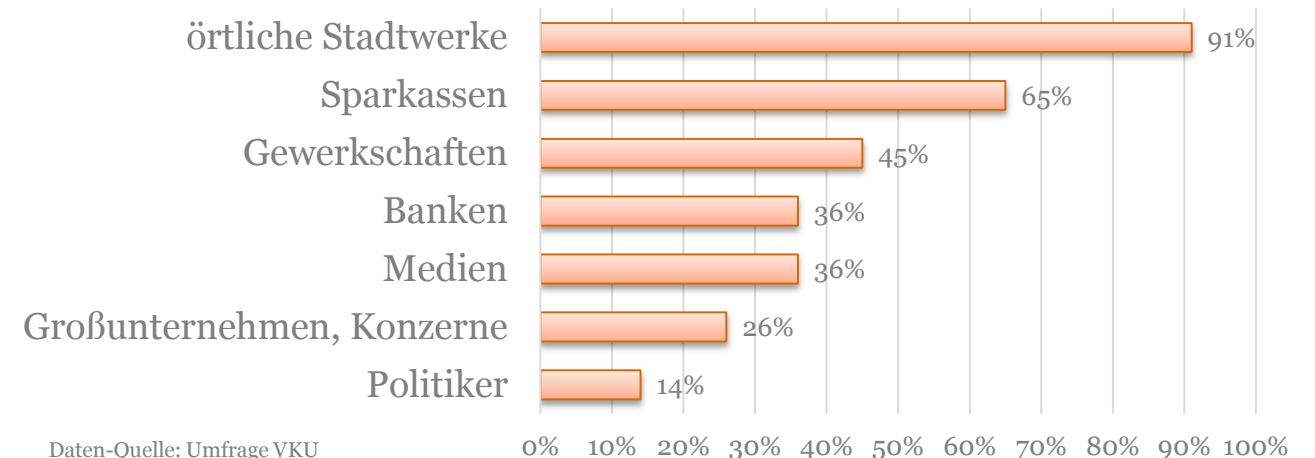


Bei der Umsetzung der Strategie können grundsätzlich verschiedene Akteure in Betracht gezogen werden.

Welche Rolle sollen bspw. die Stadtwerke einnehmen? Können Fachkräfte in ausreichendem Maße gebunden werden? Welcher Teil der Strategie wird ggf. in Kooperation mit Dritten umgesetzt?



Frage: Ich lese Ihnen nun verschiedene Institutionen vor. Sagen Sie mir bitte, ob Sie dieser eher vertrauen oder eher kein **Vertrauen** entgegenbringen:



Die regelmäßiger Betrachtung auch kommunaler Geschäftsmodelle geschieht überwiegend nicht aus der Gefahr heraus, sondern ist ein heute üblicher Prozess der „Unternehmensführung“

#1

Bald erscheinende PwC-Studie: Stabilisierung der EVU, Verbesserung der Ergebnisse, Weiterhin Spreizung in der EVU-Landschaft, u. a. aufgrund von „Erzeugung“

#2

Unter Berücksichtigung auch der anderen Unternehmen ist das heutige Geschäftsfeldportfolio bei einem Teil der „Stadtkonzerne“ in Gefahr

#3

„Gefahr“ ungleich „Krise“: Langfristige Strategie des „Konzerns Stadt“ sollte geprüft werden – auch, um Chancen zu nutzen. Methodisch „sauberes“ Vorgehen ist wichtig

#4

Zusammenarbeit aller Stakeholder ist Werttreiber, Entscheidungsstrukturen sollten dies berücksichtigen, fachkundige Dritte bringen oft Mehrwert als Begleiter/Moderator

#5

Eine Berücksichtigung des (lokalen) Umfeldes und eine kriterienbasierte Prüfung der bestehenden Optionen sind wichtig, der Bürger als Kunde und Maßstab der Mission

#6

Bei der Umsetzung der Strategie kommen verschiedene Akteure in Betracht („best man for the job“)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



*PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

*Kapelle-Ufer 4
10117 Berlin
hermann.mehlig@de.pwc.com*

Tel. 030 / 2636 - 2592

Mobil 0160 / 5364346



Hermann Mehlig

**Prokurist
Finance & Regulation**