



# Energieversorger unter Druck

noppadon/stock.adobe.com

**Eine Studie des Aachener Beratungsunternehmens BET untersucht anhand eines fiktiven Muster-EVUs die Chancen und Herausforderungen, denen sich Energieversorgungsunternehmen aktuell gegenübersehen und gibt Handlungsempfehlungen.**

Der Energiesektor steht vor tiefgreifenden Veränderungen. Langfristige Trends wie Klimaschutz, Fachkräftemangel, Strom-, Wärme- und Mobilitätswende sowie Digitalisierung lassen vor allem Versorgungsunternehmen zunehmend den Umbruch spüren. Durch die geopolitische Lage in der Ukraine und den damit verbundenen Marktpreisverwerfungen der jüngsten Vergangenheit hat sich der Handlungsdruck zusätzlich verschärft. In Summe der Effekte rückt vermehrt die wirtschaftliche Perspektive der Energieversorger in den Fokus. Fragen wie die Entwicklung der Ergebnisbeiträge aus traditioneller Energieversorgung und dem Netzbetrieb, der Beitrag neuer Geschäftsmodelle, notwendige Investitionen und

die Finanzierung der zukünftigen Versorgungsaufgaben stehen im Raum. In der Kurzstudie „EVU 2030 – Die wirtschaftliche Perspektive“ vom Mai 2023 geht das Aachener Beratungsunternehmen BET diesen Fragen auf den Grund.

Die Herausforderungen und Chancen, denen sich ein durchschnittliches deutsches Versorgungsunternehmen mittlerer Größe gegenüber sieht, werden exemplarisch am Beispiel eines fiktiven Muster-EVUs abgebildet. Das Unternehmen liegt in einer Musterstadt mit rund 40.000 Einwohnern in einem ländlichen Versorgungsgebiet. Neben den klassischen Geschäftsfeldern wie Strom- und Erdgasvertrieb, Betrieb von Strom- und Gasverteilnetzen, Wasser- und

Wärmeversorgung werden der potenzielle Ergebnisbeitrag neuer Geschäftsmodelle, die gesamtunternehmerische Wirtschaftlichkeit und die Rückwirkungen auf den Cashflow betrachtet.

Die gesellschaftliche Forderung nach einem nachhaltigen Energieversorgungssystem wird von der Politik zunehmend in geltendes Energierecht überführt. Insbesondere die konsequente Umsetzung der Anforderungen des Klimaschutzgesetzes mit vorgegebenen Dekarbonisierungspfaden führt dabei zwangsläufig zu einer Abkehr von fossilen Brennstoffen und einer stärkeren Nutzung erneuerbarer Energien. Grundlage der in der Studie unterstellten Entwicklung von Endenergieverbräuchen ist ein von BET entwickeltes Szenario eines möglichen Dekarbonisierungspfades hin zu einem klimaneutralen Energieversorgungssystem im Jahr 2045. In Anbetracht des aktuellen

Zielbilds der EU- und Bundespolitik sieht das Szenario eine überwiegende Elektrifizierung der Endverbrauchssektoren vor, die vom punktuellen Einsatz grüner Gase gestützt wird und beschreibt so einen möglichen Pfad zur Klimaneutralität 2045.

Folglich entwickelt sich Strom zum wichtigsten sekundären Energieträger, und die Stromnachfrage nimmt bis 2030 von 588 Terawattstunden (TWh) auf etwa 750 TWh zu. Diese Steigerung resultiert vor allem aus dem vermehrten Einsatz von Elektromobilität und Wärmepumpen. Die Nachfrage nach Erdgas geht sukzessive zurück, der Anteil grüner und synthetischer Gase nimmt zu, insbesondere im Industriesektor. Dennoch verliert die Gasversorgung insgesamt an Bedeutung mit dementsprechend negativer Wirkung auf den heutigen Ergebnisbeitrag des Vertriebs und der Verteilung von Erdgas.

### Klassische Geschäftsfelder

Die klassischen Geschäftsfelder des Muster-Energieversorgers umfassen den Strom- und Gasvertrieb, den Betrieb von Strom-, Gas- und Fernwärmenetzen sowie die Wasserversorgung. Auf Basis der wesentlichen Werttreiber der einzelnen Geschäftsfelder und der Berücksichtigung des unterstellten Szenarios wurden zukünftige

Trends im Betriebsergebnis (EBIT) prognostiziert.

Der Strom- und Gasvertrieb wurde über eine Prognose der Absatzmengen- und Rohmargenentwicklung modelliert. Im Stromvertrieb lässt sich, trotz des mittel- bis langfristigen Wettbewerbsdrucks auf die erzielbaren Rohmargen, das Betriebsergebnis um fünf Prozent bis zum Zieljahr 2030 steigern. Grund dafür ist im Wesentlichen die steigende Stromnachfrage vor dem Hintergrund des Ausbaus der Elektromobilität und Wärmepumpen. Die im Szenario unterstellte starke Elektrifizierung des Wärmesektors sowie die Auswirkungen des Gebäudeenergiegesetzes und den damit verbundenen Auflagen für neue Gasheizungen bedingen dagegen einen stark rückläufigen Trend der Absatzmengen im traditionellen Gasvertrieb, besonders im margenstarken Privat- und Gewerbekundensegment, wohingegen die margenschwachen Kundenverbräuche in der Industrie erhalten bleiben. Die Summe der Effekte führt dazu, dass sich das EBIT der Gasvertriebspartie bis 2030 um etwa zwei Drittel reduziert.

Die Planung der regulierten Netzsparten basiert auf den vordergründigen Werttreibern des kalkulatorischen Anlagevermögens und der regulatorisch zugestanden Verzinsungsansprüche.

Die klimapolitischen Ziele der Bundesregierung sowie die damit verbundene Ertüchtigung der Netze zur Integration von ausreichend Wärmepumpen und Elektromobilität machen im aktuellen Jahrzehnt einen nicht unerheblichen Ausbau der Stromnetze durch die Verteilnetzbetreiber erforderlich. Kumuliert entspricht dies für das Muster-EVU einer Investitionssumme von knapp 28,5 Millionen Euro bis 2030 allein im Bereich der Stromnetze, was im vorliegenden Fall nur durch die Thesaurierung von Ergebnissen oder die Einbringung von Kapital durch die Gesellschafter ermöglicht werden kann. Im Ergebnis kompensieren sich die Effekte aus sinkenden Verzinsungsansprüchen und steigendem Anlagevermögen in der Stromnetzsparte bis 2030. Kurzfristig sinken die Ergebnisbeiträge aufgrund der geringeren Eigenkapitalrenditen in der vierten Regulierungsperiode.

Im Bereich der Gasnetze wird die Vorhaltung entsprechender Infrastruktur für Transport und Verteilung entsprechend dem zugrunde gelegten Szenario langfristig nicht mehr in dem Maße benötigt werden, wie es heute noch der Fall ist, trotz steigender Relevanz von grünen und synthetischen Gasen im Energieversorgungssystem. Investitionen in das Bestandsnetz bis 2030 und darüber hinaus dienen dem Muster-EVU daher eher zur ►



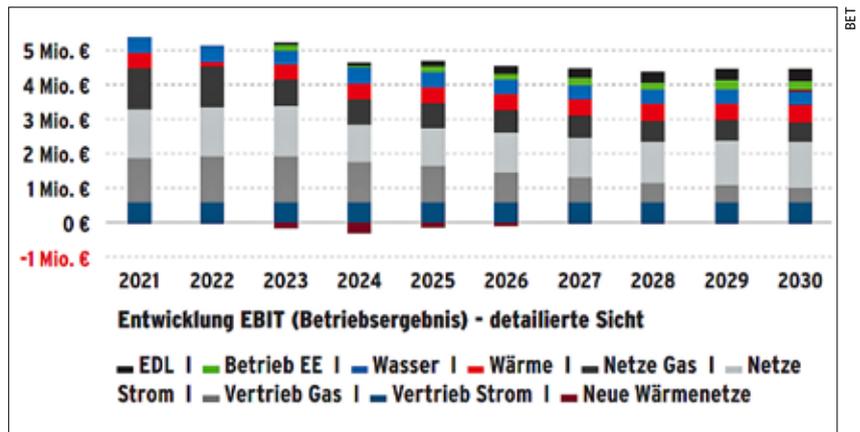
### Die Autoren: Daniel Thies und Johannes Hüllenkremer

Daniel Thies ist Projekt-Manager bei BET und leitet das Kompetenz-Team Kaufmännische Bewertung. Er studierte BWL und absolvierte die Ausbildungen zum CAIA und CVA. Johannes Hüllenkremer ist Projekt-Manager bei BET und verantwortet das Kompetenz-Team Strategie & Kooperation. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen Elektrische Energietechnik.

Instandhaltung und Aufrechterhaltung der Versorgungsaufgabe. Die jährlichen Investitionssummen erreichen jedoch keinen bilanziellen Substanzerhalt. Das sinkende Anlagevermögen führt gepaart mit den rückläufigen Verzinsungsansprüchen zu einer Halbierung des Betriebsergebnisses in der Gassparte. Jährlich frei werden des Kapital in der Gasnetzsparte kann – bei Unterstellung einer Aufrechterhaltung regulatorisch optimaler Kapitalstrukturen – zur Finanzierung anderer Sparten mit entsprechend hohem Kapitalbedarf genutzt werden.

Das zugrunde gelegte Szenario unterstellt vor allem einschneidende Veränderungen im Wärmemarkt, womit sich der Anteil unterschiedlicher Technologien am Gesamtwärmemarkt stetig verändert. So nimmt der Marktanteil der Fernwärme im Gebiet des Muster-EVUs stetig zu. Sanierungs- und Energieeffizienzmaßnahmen im Gebäudebestand sowie die Nachverdichtung des bestehenden Wärmenetzes kompensieren sich absatzseitig, sodass der Ergebnisbeitrag bei einer spezifisch unveränderten Marge über die Preisanpassungsklauseln nahezu konstant bleibt. Dem gegenüber stehen jedoch hohe Investitionsbedarfe, die mit dem Anschluss neuer Wärmekunden sowie der Dekarbonisierung bestehender Erzeugungsanlagen verbunden sind.

Die Wasserversorgung zeigt sich für den Muster-Energieversorger als recht beständiges und stark politisch getriebenes Geschäftsfeld, das von den wesentlichen Veränderungen im Szenariorahmen eher unberührt bleibt. Nichtsdestotrotz ergeben sich erhöhte jährliche Investitionsbedarfe, da Gelder in den vergangenen Jahren tendenziell



Entwicklung des EBIT am Beispiel eines Muster-EVU.

eher den regulierten Netzsparten allokiert wurden und in der Wasserversorgung somit ein gewisser Investitionsstau angelaufen ist. Die sukzessive Behebung dieses Staus führt aufgrund steigender Abschreibungen zu einem leichten Rückgang des EBIT bis 2030.

Aus den geschilderten Entwicklungen in den klassischen Geschäftsfeldern wurde ein deutlicher Rückgang des Betriebsergebnisses des Muster-EVUs von 5,4 Millionen Euro im Basisjahr 2021 auf 3,8 Millionen Euro im Jahr 2030 prognostiziert. Zudem ist bis 2030 ein Investitionsvolumen von etwa 53,5 Millionen Euro zu stemmen. Dies wirft die Frage auf, welche Handlungsoptionen für das Muster-EVU mit Blick auf die Sicherung von Ergebnisbeiträgen und der Ausschüttungsfähigkeit bestehen.

### Neue Geschäftsfelder

Basierend auf den modellierten Entwicklungen verfolgt das Muster-EVU das Ziel, Ertragseinbußen im klassischen Kerngeschäft durch neue Geschäftsmodelle zu kompensieren. Aufgrund seiner Größe fokussiert es sich auf besonders relevante und ertragsstarke Produkte und Dienstleistungen. Dazu zählen neben dem Betrieb von

Erneuerbare-Energie-Anlagen der Aufbau neuer Wärmenetze (vom Fernwärmenetz unabhängige Inselnetze) und das Angebot energienaher Lösungen, wie der Direktvertrieb von Photovoltaikanlagen. Im Bereich Erneuerbare-Energie-Anlagen investiert das Muster-EVU in neue Infrastruktur, übernimmt den operativen Anlagenbetrieb und vermarktet den erzeugten Strom. Werden Herausforderungen wie die Komponentenverfügbarkeit überwunden, resultiert aus einem Investitionsvolumen in Höhe von rund neun Millionen Euro bis zum Jahr 2030 ein jährliches EBIT von circa 0,23 Millionen Euro.

Ein weiteres Geschäftsmodell ist der Betrieb von grünen (Nah-)Wärmenetzen, der langfristig positive Ergebnisbeiträge erzielen kann. Kurz- bis mittelfristig sind negative Ergebnisbeiträge bis zum Break-even bei ausreichender Anschlussquote neuer Wärmeabnehmer jedoch erst einmal vom Muster-EVU in Vorleistung zu kompensieren. Die kapitalintensiven Investitionen in Netzinfrastruktur und Erzeugungsanlagen können zum Teil durch Baukostenzuschüsse und Förderungen mitfinanziert werden.

Als energienaher Lösung bietet das Muster-EVU den Direktvertrieb

von PV-Anlagen an. Zudem verkauft das Muster-EVU über Partnerschaften auch Wärmepumpen und Wallboxen und vermittelt die Installation über einen Fachbetrieb. Das Produktportfolio wird durch das Erbringen von Energie- und Sanierungsberatung abgerundet, die als Vehikel für das Angebot weiterer energienaher Lösungen und Produkte dienen soll.

Im Betrachtungszeitraum tragen die neuen Geschäftsfelder bis 2030 mit einem Ergebnisbeitrag von rund 0,6 Millionen Euro zum Geschäft des Muster-EVUs bei. Insbesondere die kapitalintensiveren Geschäftsmodelle weisen ein hohes Ergebnispotenzial auf, bedürfen mit rund 19 Millionen Euro jedoch erheblicher Investitionen. Der Ergebnisrückgang im klassischen Kerngeschäft von rund 1,6 Millionen Euro kann mit Blick auf das Jahr 2030 jedoch nur anteilig durch die neuen Geschäftsfelder aufgefangen werden.

### **Klare Strategie hilft**

Die aus heutiger Sicht absehbaren Veränderungen im Wärmemarkt und die sinkende Relevanz von Erdgas im Energieversorgungssystem der Zukunft führen dazu, dass das Muster-EVU bis zum Jahr 2030 einen Rückgang der Ergebnisbeiträge aus den klassischen Geschäftsfeldern um rund 1,6 Millionen Euro (minus 29 Prozent) zu erwarten hat. Die Erschließung neuer Geschäftsfelder kann dies lediglich in Teilen kompensieren. Gleichzeitig steht das Unternehmen vor der Herausforderung, im gewählten Betrachtungszeitraum Gesamtinvestitionen in Höhe von etwa 72 Millionen Euro stemmen zu müssen. Das Zusammenspiel sinkender Ergebnisbeiträge und

steigender Investitionsbedarfe führt unweigerlich zur Frage nach der mittel- bis langfristigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und der damit verbundenen Ausschüttungsfähigkeit des Muster-EVUs.

Der Cashflow vor Finanzierungstätigkeit sinkt bis 2030 ebenfalls um rund ein Drittel. Dem Unternehmen wird demnach Kapital zugeführt werden und/oder überschüssige Cashflows (anteilig) thesauriert werden müssen, damit (dynamische) Verschuldungsgrade weiterhin tragfähig bleiben und die Finanzierung des Infrastrukturbaus nicht gefährdet ist. Vor diesem Hintergrund müssen Energieversorger kurz- bis mittelfristig mit ihren Gesellschaftern in einen Dialog treten, um eine klare strategische Stoßrichtung zu formulieren, mit allen daraus folgenden Konsequenzen in puncto Ausschüttung und Thesaurierung.

Die Handlungsoptionen für Energieversorger sind aus Sicht von BET jedoch vielfältig. Zunächst sollte jedes EVU eine für sich geeignete Strategie entwickeln und damit einen klaren Plan haben, welche Geschäftsfelder für die Zukunft im Fokus stehen. Energieversorgungsunternehmen sind angehalten, sich souverän und professionell im Rahmen ihrer Strategie zu positionieren, um im volatilen und stark umkämpften Energiemarkt ihren unternehmerischen Erfolg zu sichern. Historisch gewachsene und oftmals nur rudimentär gelebte Strategieprozesse passen hinsichtlich ihrer Vorgehensweise und Methodik häufig nicht zum jeweiligen Marktumfeld und sind in zyklischen und revolvierenden Abständen neu zu denken, zu erarbeiten und in ihrem Erfolg zu dokumentieren.

Neue Geschäftsmodelle im Bereich Energiedienstleistungen und erneuerbare Energien spielen dabei eine zentrale Rolle. Ergänzend ist eine intensive Auseinandersetzung mit Make-or-Buy-Fragestellungen erforderlich, um Effizienzen auszuschöpfen oder Kompetenzen für neue Geschäftsfelder überhaupt erst aufbauen zu können. Eine höhere Eigenleistungstiefe, insbesondere im Bereich Energiedienstleistungen, könnte beispielsweise dazu beitragen, dass mehr Ergebnisbeiträge beim Unternehmen verbleiben. Neben der Frage nach der Eigenleistungstiefe sind Ansätze zur Automatisierung und Digitalisierung auf den Prüfstand zu stellen.

Die Steuerung von EVUs sollte sich außerdem nicht nur auf reine Ergebnisgrößen der Gewinn- und Verlustrechnung wie etwa das EBIT konzentrieren, sondern insbesondere die Cashflow-Entwicklung und Finanzierungskosten berücksichtigen. Daneben sind auch strategische Key Performance Indicators (KPIs) kontinuierlich zu erfassen, um schnell und zielgerichtet nachsteuern zu können. Eine langfristige Finanz- und Ausschüttungsplanung ist unerlässlich und ein Dialog mit den Gesellschaftern notwendig, um den Finanzierungsbedarf und das Engagement in neuen Geschäftsfeldern abzustimmen.

Angesichts regulatorischer Anforderungen, des Fachkräftemangels und großer Investitionen in die Energiewende können regionale Kooperationen in Betracht gezogen werden. Strategische Partnerschaften, gemeinsame Gesellschaften oder Fusionen könnten Möglichkeiten sein, die Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen. ■