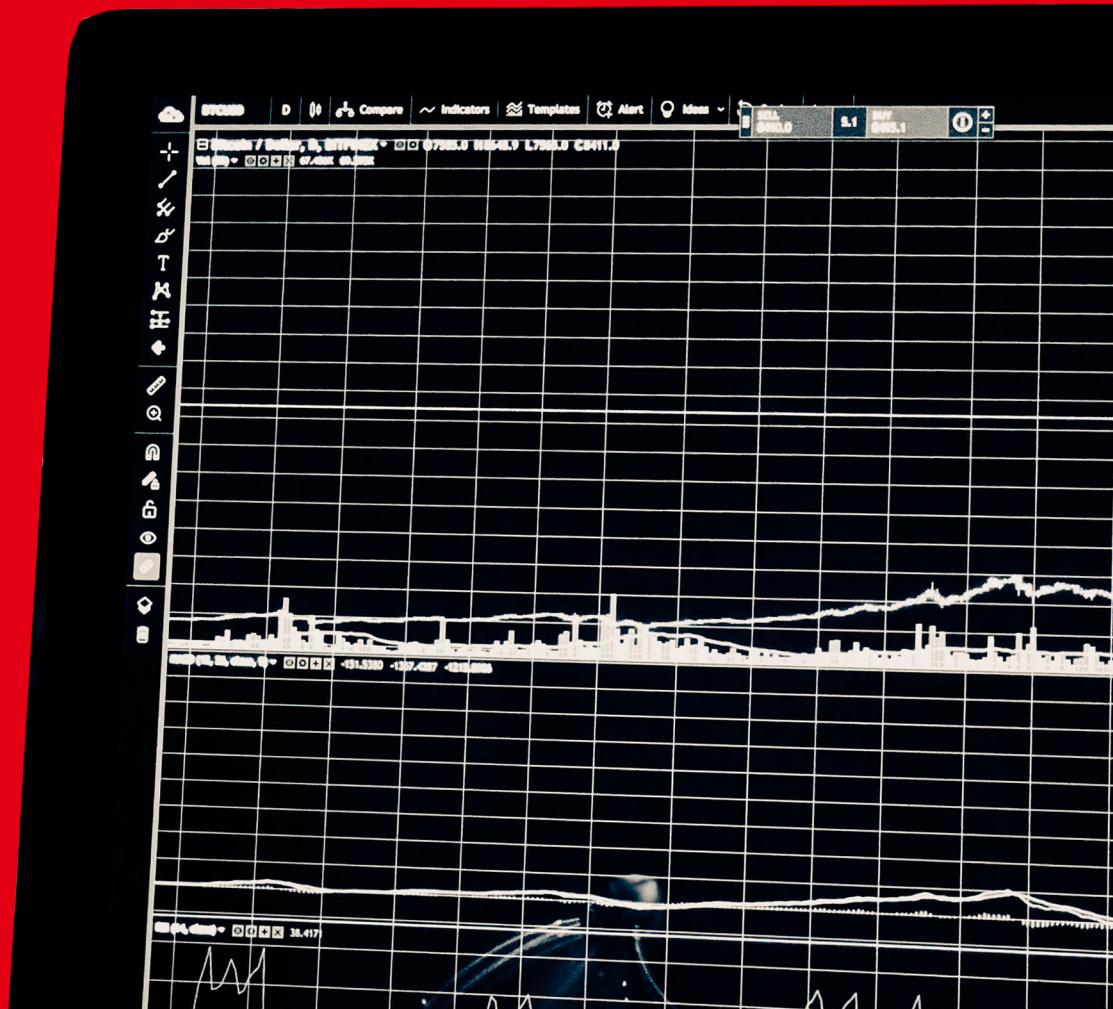


Kurzstudie

EVU 2030

Die wirtschaftliche Perspektive



Kurzstudie

EVU 2030

Die wirtschaftliche Perspektive

„However beautiful the strategy,
you should occasionally look at the results.“

Sir Winston Churchill

Inhalt



Einleitung

Seite 05

Das Muster-EVU

Seite 07

Marktentwicklung

Seite 08

Das klassische EVU-Geschäft

Seite 10

Das neue EVU-Geschäft

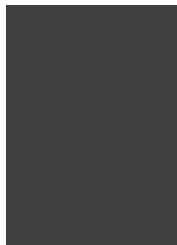
Seite 18

Die wirtschaftliche Gesamtperspektive

Seite 22

Handlungsempfehlungen

Seite 24



Autoren

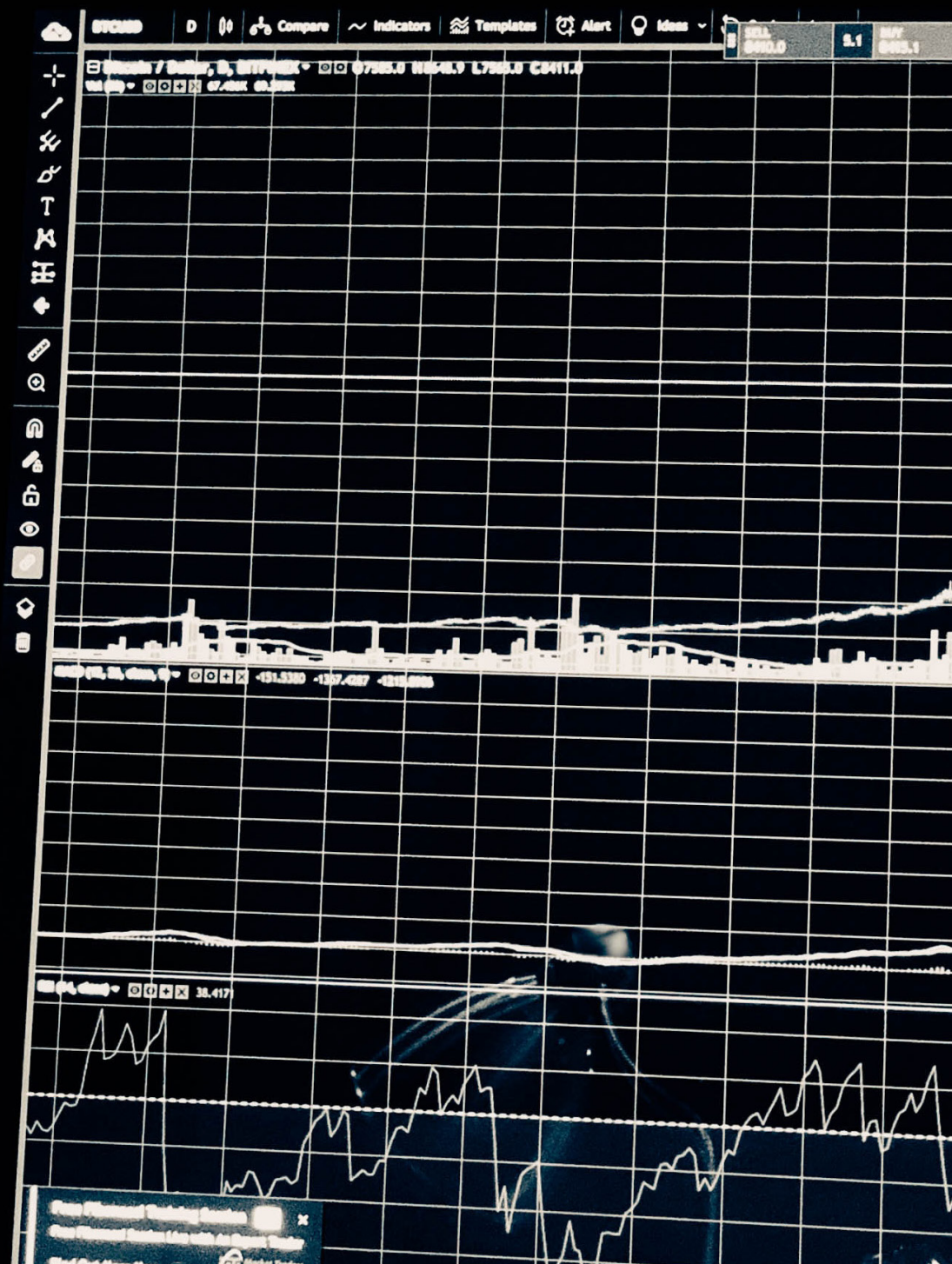
Seite 26

Bildnachweis

Seite 26

Impressum

Seite 26



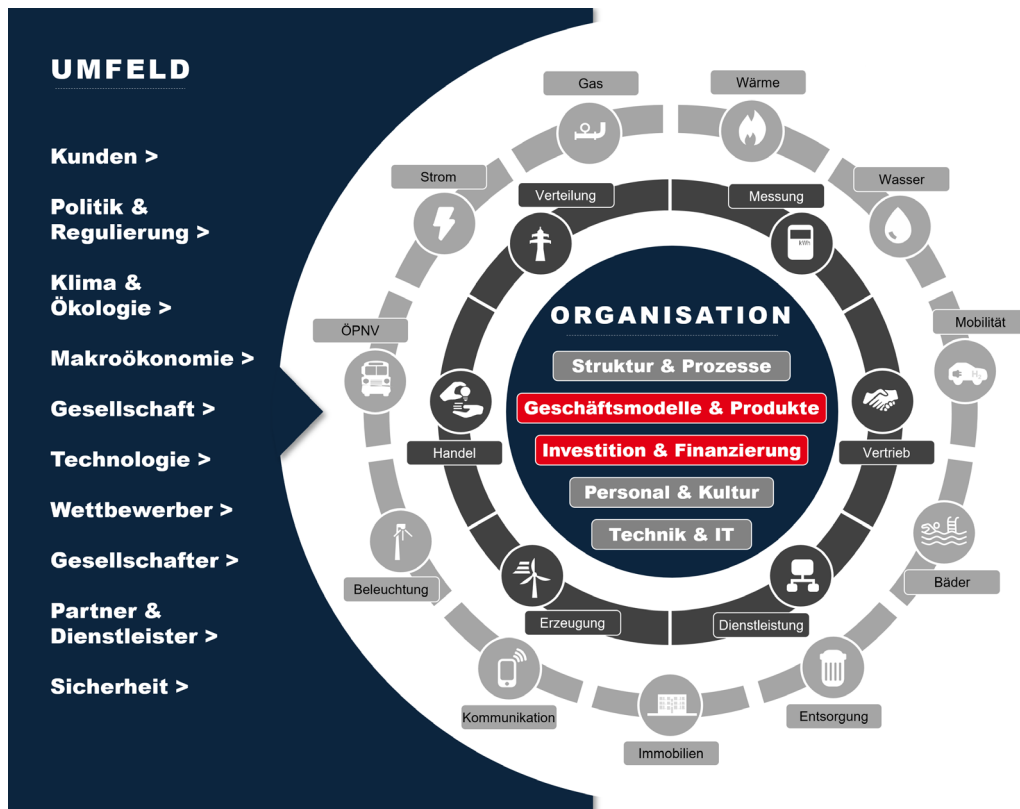
Einleitung

Die (Energie-)Welt befindet sich im Wandel. Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht über den Krieg in der Ukraine und die damit zusammenhängende Energiekrise berichtet wird. Gleichzeitig zeigen auch langfristige Trends wie Klimaschutz, Fachkräftemangel, Strom-, Wärme- und Mobilitätswende sowie Digitalisierung allmählich ihre Wirkung im Alltag der Menschen. Vor allem spüren aber die Versorgungsunternehmen zunehmend den Umbruch.

Wie sich diese Entwicklungen generell auf Energieversorgungsunternehmen (EVU) auswirken, haben wir sofern sie bereits absehbar waren in der Studie „Das EVU 2030“ gezeigt, die im Jahr 2021 erschienen ist. Durch die geopolitischen Auseinandersetzungen hat sich der Handlungsdruck zusätzlich verschärft. In letzter Zeit steht daher immer mehr die Frage nach der wirtschaftlichen Perspektive der EVU im Raum:

1. **Wie entwickeln sich die Gewinne aus der Energieversorgung und dem Netzbetrieb?**
2. **Welchen Ergebnisbeitrag können die neuen Geschäftsmodelle leisten?**
3. **Wie hoch sind die notwendigen Investitionen, die sich aus der zukünftigen Versorgungsaufgabe ergeben?**
4. **Reicht der operative Cash-Flow, um die Investitionen zu stemmen?**
5. **Wie steht es in den kommenden Jahren um den Finanzierungs- und Thesaurierungsbedarf von EVU?**

Diesen und ähnlichen Fragen wollen wir uns im Rahmen der Kurzstudie „EVU 2030 – Die wirtschaftliche Perspektive“ nähern. Wir haben dabei nicht das Ziel, eine verlässliche Prognose für jedes EVU abzubilden. Es geht vielmehr darum, für ein durchschnittliches Muster-EVU unter bestimmten Annahmen die wirtschaftlichen Auswirkungen der aktuellen externen Trends aufzuzeigen und damit die Diskussion in der Branche anzuregen.



BET - Strategiemodell

- Fokus der vorliegenden Studie „Die wirtschaftliche Perspektive“
- Fokus einer Folgestudie „Die organisatorische Perspektive“

Im Laufe des Jahres werden wir eine weitere Kurzstudie „EVU 2030 - Die organisatorische Perspektive“ veröffentlichen, die den Fokus auf die Prozesse, das Personal und die IT-Infrastruktur legt. Dabei wollen wir vor allem auf die Frage eingehen, wie EVU sich intern so aufstellen können, dass sie für den aktuellen und anstehenden Wandel gut gewappnet sind.

Das Muster-EVU

Die gesamte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erfolgt auf der Basis eines fiktiven Muster-EVUs, das in der Mittelstadt Musterhausen beheimatet ist. Die Größe wie auch die Sparten des Muster-EVUs orientieren sich an einem durchschnittlichen deutschen Versorgungsunternehmen.

Musterhausen beheimatet aktuell etwa 40.000 Einwohner und liegt in einem ländlich geprägten Gebiet. In Musterhausen leben im Schnitt zwei Einwohner je Haushalt. Heute werden 66 % der Wohnungen mit Gas beheizt. Ölheizungen machen einen Anteil von 15 % aus. Im innerstädtischen Bereich versorgt ein Wärmenetz etwa 10 % der Bevölkerung. Wärmepumpen spielen mit 4 % Anteil derzeit noch eine untergeordnete Rolle. Sonstige Heizungstechnologien (z. B. Biomasse, Pellets) machen die restlichen 5 % aus.

Das Muster-EVU ist in den klassischen Geschäftsfeldern stark verankert, was sich auch durch die regionale Bekanntheit in einem überdurchschnittlich hohen Marktanteil widerspiegelt. Zu den klassischen Geschäftsfeldern zählen der Strom- und Erdgasvertrieb, der Betrieb von Strom- und Gasverteilnetzen, die Wasserversorgung von Musterhausen sowie der Betrieb des Wärmenetzes. Für das Muster-EVU arbeiten 70 Mitarbeiter, welche bei einem Umsatz von 60 Mio. € ein Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) von 5,4 Mio. € (Basisjahr 2021) in den klassischen Geschäftsfeldern erwirtschaften.

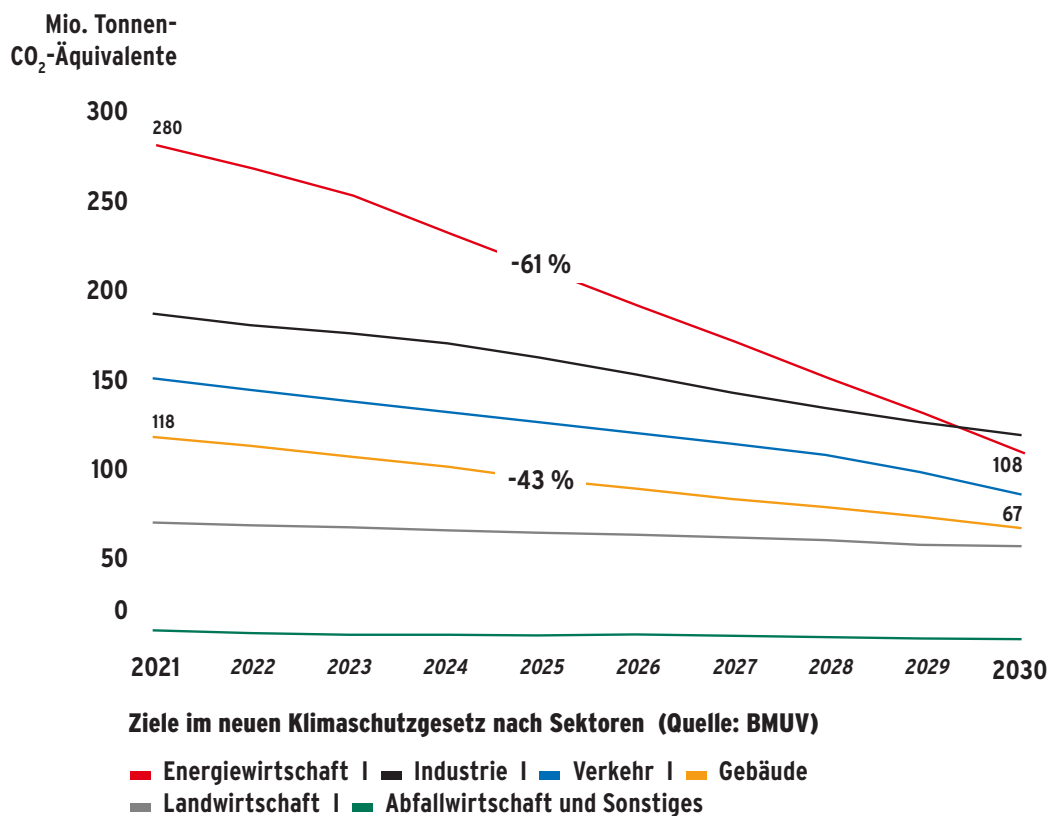
Ein genauerer Blick auf das Muster-EVU zeigt, dass es im Stromvertrieb einen Marktanteil von 70 % in Musterhausen aufweist. Im Gasvertrieb beträgt der Marktanteil sogar 75 %. Diese Werte liegen etwas über dem deutschlandweiten Schnitt der Marktanteile des jeweiligen Grundversorgers von 61 % bzw. 64 %. Zudem setzt das Muster-EVU zusätzlich ca. 13 % seiner gesamten Strom- und Gasmengen in benachbarten Gemeinden außerhalb des eigenen Netzgebietes ab. Das vom Muster-EVU betriebene Stromnetz ist ca. 1.000 km lang. Die Länge des Gasnetzes beträgt rund 800 km. Das Wärmenetz für den innerstädtischen Bereich versorgt die Haushalte mit Wärme aus einem erdgasbetriebenen Blockheizkraftwerk. Die Wasserversorgung für die gesamten Bewohner von Musterhausen übernimmt ebenfalls das Muster-EVU.

Muster - EVU

Einwohner	~ 40.000	Regionaler Marktanteil Stromvertrieb	70 %
Mitarbeiter	~ 70	Regionaler Marktanteil Gasvertrieb	75 %
Umsatz (2021)	~ 60 Mio. €	Länge Stromnetz	~ 1.000 km
EBIT (2021)	~ 5,4 Mio. €	Länge Gasnetz	~ 800 km

Marktentwicklung

Die gesellschaftliche Forderung nach einem nachhaltigen Energieversorgungssystem wird durch die Politik zunehmend in geltendes Energierecht überführt. Insbesondere die konsequente Umsetzung der Anforderungen des Klimaschutzgesetzes mit den vorgegebenen Dekarbonisierungspfaden für die Sektoren (s. Grafik) führt dabei zwangsläufig zu einer Abkehr von fossilen Brennstoffen und einer stärkeren Nutzung erneuerbarer Energien. Aus Sicht unseres Muster-EVUs ist dabei primär der Sektor Gebäude relevant.

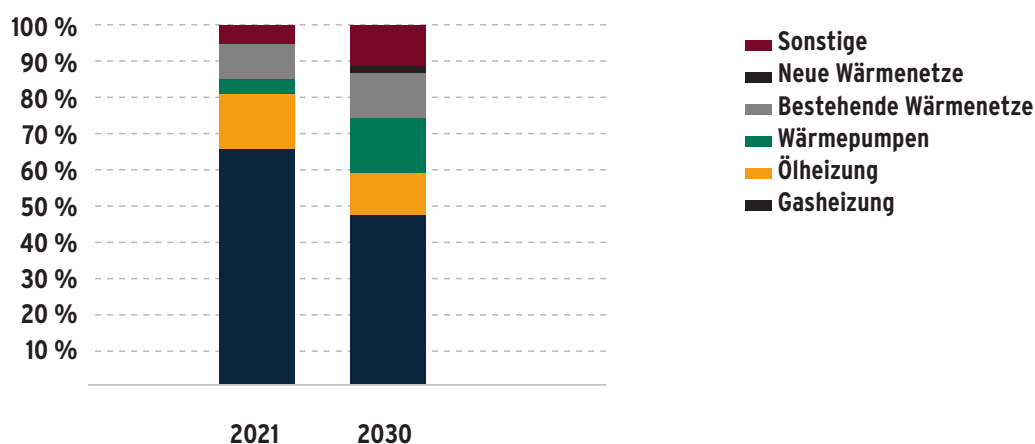


Selbstverständlich ist der Blick in die Zukunft stets unsicherheitsbehaftet: Pfad und Geschwindigkeit zu einem emissionsarmen Energiesystem sind ungewiss. Vor diesem Hintergrund hat B E T drei eigene Szenarien entwickelt, um die Veränderungen quantitativ abzubilden. Dabei spannen die Szenarien verschiedene Zielerreichungspfade auf und unterscheiden dabei maßgeblich zwischen dem Anteil von Gasen am Endenergieverbrauch und der Geschwindigkeit der Dekarbonisierung.

Der vorliegenden Studie liegt das sogenannte „Elektronen-Szenario“ zugrunde, da dieses dem aktuellen Zielbild der EU- und Bundespolitik am nächsten kommt. Dieses Szenario geht von einer nahezu vollständigen Elektrifizierung der Endverbrauchssektoren aus. Strom ist folglich der wichtigste sekundäre Energieträger. Der Szenariorahmen greift dabei das gesetzliche Ziel der Klimaneutralität 2045 auf und nimmt eine Zielerreichung durch Elektrifizierung an. Die Stromnachfrage steigt von etwa 588 TWh auf etwa 750 TWh im Jahr 2030 an. Die signifikanten Nachfragesteigerungen sind dabei zu etwa gleichen Teilen auf den Transportsektor („Elektromobilität“) und die Wärmeversorgung („Wärmepumpen“) zurückzuführen.

Die erforderlichen Erzeugungskapazitäten werden durch den Zubau Erneuerbarer Energien gemäß dem Gesetzesentwurf EEG 2023 vollzogen. Der Kohleausstieg erfolgt vollständig bis zum Jahr 2030. Entsprechend decken Erneuerbare Energien 2030 mehr als 80 % des Bruttostromverbrauchs ab. Dies hat zur Folge, dass die Preisvolatilität deutlich zunimmt.

Bei den nach wie vor benötigten Gasen im Energieversorgungssystem handelt es sich ab dem Jahr 2030 bereits zu einem großen Teil um grüne und synthetische Gase. Die Nachfrage nach Gas geht sukzessive zurück, der Anteil grüner und synthetischer Gase (einschließlich Wasserstoff) nimmt zu. Bei der Dekarbonisierung der Industrie spielt Wasserstoff jedoch auch im „Elektronen-Szenario“ eine wichtige Rolle. Im Gebäudesektor kommen jedoch langfristig kaum grüne Gase zum Einsatz. Nicht zuletzt aufgrund der Vorgaben des Gebäudeenergiegesetzes (GEG) und damit ab 2024 einem Verbot für den Einbau neuer Gas- und Ölheizungen ist mit rückläufigen Erdgasabsätzen zu rechnen.



Entwicklung der Wärmeversorgung in Musterhäusern unter Berücksichtigung des „BET-Elektronen-Szenarios“

Das klassische EVU-Geschäft

Wie in Kapitel 2 beschrieben, umfassen die klassischen Geschäftsfelder des Muster-EVUs den Strom- und Gasvertrieb, den Betrieb von Strom- und Gasverteilnetzen, den Betrieb eines kleinen Fernwärmenetzes sowie die Wasserversorgung von Musterhäusern. Die Prognose hinsichtlich der Entwicklung von Ergebnisbeiträgen erfolgte auf Grundlage der wesentlichen Werttreiber in den einzelnen Geschäftsfeldern. Grundsätzlich handelt es sich bei der Darstellung der wirtschaftlichen Entwicklung um eine reale, d. h. nicht inflationierte Prognose.

Strom- und Gasvertrieb

Der Strom- und Gasvertrieb wurde im Betrachtungszeitraum bis 2030 über eine Prognose der wesentlichen Werttreiber modelliert: Absatzmengen- und Rohmargenentwicklung. Die Entwicklung der Absatzmengen von Strom und Erdgas leitet sich aus dem BET-Elektronen-Szenario ab (siehe Kapitel 3) und ist in einem weiteren Schritt um Annahmen zu Kundenwechselraten erweitert worden. Für die Jahre 2022/23 wurde eine positive Wechselrate unterstellt, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Grundversorger während Zeiten starker Marktpreisvolatilität von dem Wechselverhalten der Endkunden profitieren und Sicherheit bieten können. Mittel- bis langfristig wird im Privat- und Gewerbekundensegment jedoch eine negative Wechselrate von -0,5 % p. a. unterstellt. Diese leitet sich aus einem zunehmend starken Wettbewerbsdruck ab.

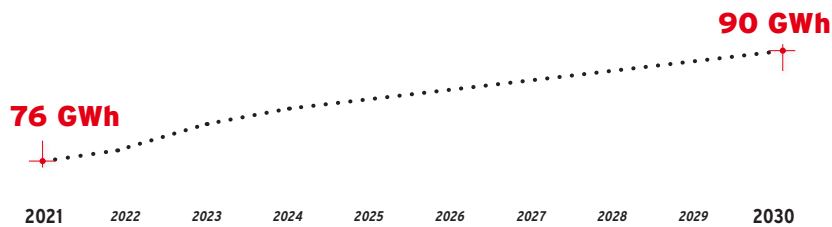
Ergebnistechnisch profitiert das Muster-EVU geringfügig durch entsprechende Beschaffungs- und Preisstrategien von den Marktpreisverwerfungen in jüngster Zeit. Mittel- bis langfristig kann das heutige Niveau im Wettbewerbsumfeld jedoch nicht gehalten werden. Während die seit Jahren erzielbaren Rohmargen im Industriekundensegment wenig Raum bieten, um preislich auf ein steigendes Wettbewerbsumfeld reagieren zu können, gehen wir im Privat- und Gewerbekundensegment davon aus, dass die spezifisch erzielbare Rohmarge pro Kunde sinken wird. Erschwerter Wettbewerb für das Muster-EVU ergibt sich bspw. aus der Konsolidierung von Vertriebsgesellschaften sowie den Potenzialen aus einer steigenden Nachfrage im Stromsegment, welche tendenziell weitere Marktteilnehmer anziehen.

Stromvertrieb

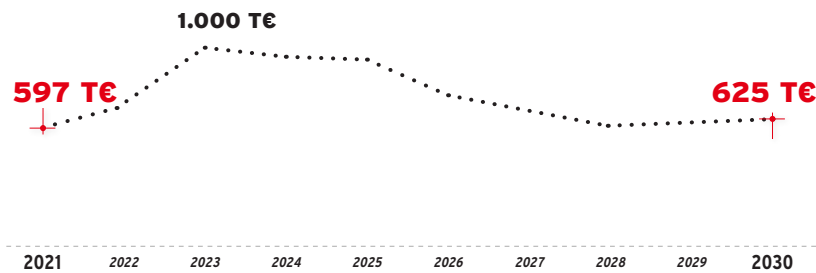
Das Muster-EVU setzt im Basisjahr 2021 Strommengen von rund 42 GWh an Privat- und Gewerbekunden (SLP-Kunden) und rund 34 GWh an Industriekunden (RLM-Kunden) ab.

➔ **Die Stromnachfrage der analysierten Kundengruppen wird in dem unterstellten Energiemarktszenario vor dem Hintergrund Ausbau Elektromobilität und Wärmepumpen bis 2030 um 18 % wachsen.**

Mittelfristig profitiert das Muster-EVU ergebnisseitig geringfügig von den jüngsten Marktpreisverwerfungen und den resultierenden Kundenzugewinnen, die zu einer kurzfristigen Ergebnisverbesserung führen. Gegen Ende des Betrachtungszeitraums sinkt die spezifisch erzielbare Rohmarge im Privat- und Gewerbekundensegment um ca. 17 % im Vergleich zum Basisjahr. Trotz der unterstellten spezifischen Rohmargenentwicklung kann das Muster-EVU aufgrund der Absatzsteigerung ein um 5 % höheres Betriebsergebnis (EBIT) im Jahr 2030 aufweisen.



Entwicklung Stromabsatz



Entwicklung EBIT (Betriebsergebnis)

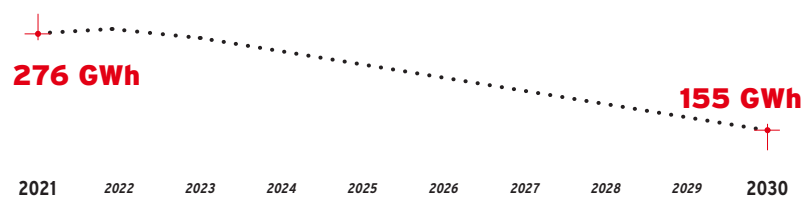
Gasvertrieb

Im Basisjahr 2021 betragen die Gasabsatzmengen des Muster-EVU rund 152 GWh an Privat- und Gewerbekunden und rund 124 GWh an Industriekunden. Die starke Elektrifizierung des Wärmesektors, die Auswirkungen des Gebäudeenergiegesetzes und den damit verbundenen Auflagen für neue Gasheizungen sowie das Kundenwechselverhalten bedingen einen stark rückläufigen Trend der Absatzmengen.

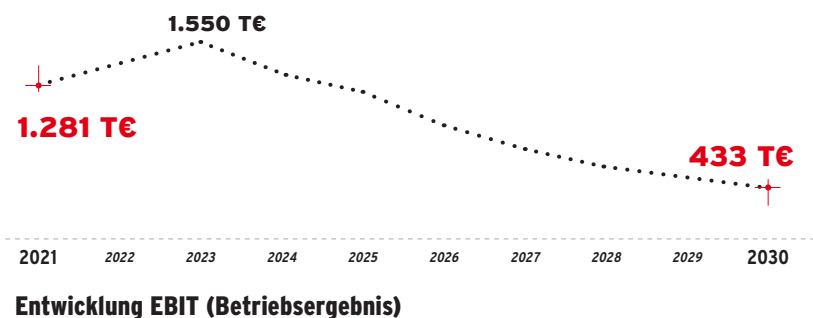
➔ Über sämtliche Kundengruppen hinweg halbiert sich der Absatz nahezu von 276 GWh auf 155 GWh (-44 %).

Der Rückgang trifft das Privat- und Gewerbekundensegment mit -50 % deutlich stärker als das Industriekundensegment (-37 %). Da die erzielbaren Margen im Privat- und Gewerbekundensegment in der Regel deutlich über den Margen im Industriekundensegment liegen, belastet die unterstellte Absatzentwicklung das Unternehmensergebnis signifikant. Analog den gewählten Prämissen im Stromvertrieb wurde ergebnisseitig eine zwischenzeitlich positive und langfristig negative Entwicklung der spezifisch erzielbaren Rohmarge im Privat- und Gewerbekundensegment unterstellt.

➔ Die Summe der Effekte führt dazu, dass das EBIT der Gassparte sich bis 2030 um etwa 2/3 reduziert.



Entwicklung Gasabsatz



Strom- und Gasnetze

Die Planung der regulierten Netzsparten erfolgte auf Grundlage der zwei vordergründigen Werttreiber: das kalkulatorische Anlagevermögen und die regulatorisch zugestandenen Verzinsungsansprüche. Im Rahmen der Anreizregulierung mögliche Über- oder Unterrenditen bei den Betriebskosten zwischen den Basisjahren sowie steigende Zinskosten wurden im Rahmen dieser Studie zum Zwecke der Vereinfachung vernachlässigt. Weitere nachgelagerte Effekte, welche das Ergebnis von Verteilnetzbetreibern ebenfalls beeinflussen können, haben wir in der vorliegenden Kurzstudie ebenfalls ausgeklammert.

Stromnetze

Das kalkulatorische Anlagevermögen der Stromnetzinfrastruktur beträgt im Basisjahr 2021 ca. 51,3 Mio. €. 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.

➔ In diesem Sinne investiert auch das Muster-EVU in der vorliegenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, sodass das kalkulatorische Anlagevermögen bis 2030 um 10 % auf rund 56,3 Mio. € anwächst.

Hierzu werden jährlich Investitionen von ca. 3,2 Mio. € erforderlich sein. **Kumuliert betragen die Investitionen bis 2030 knapp 28,5 Mio. €.** Dieser Investitionsbedarf ist vor dem Hintergrund der im Verteilnetz stattfindenden Energiewende als tendenziell konservativ einzustufen. Diverse Beobachtungen im aktuellen Marktumfeld (Materialengpässe, Fachkräftemangel, Kostensteigerungen) veranlassen uns jedoch zu dieser Einschätzung.

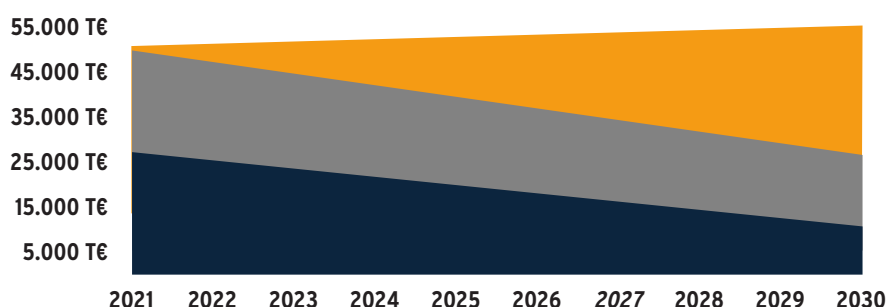
In der Planung wurde unterstellt, dass bei steigendem Anlagevermögen die regulatorisch optimale Kapitalstruktur (mit einer Gewichtung von 40 % Eigenkapital) aufrecht erhalten werden kann. Entsprechend ist die Thesaurierung von Ergebnissen oder die Einbringung von Kapital durch die Gesellschafter erforderlich. Das sinkende Anlagevermögen in der Gasnetzsparte mildert diesen Effekt ab, da freiwerdendes Kapital bzw. Cash-Flows anderweitig eingesetzt werden können.

Die Annahme eines steigenden kalkulatorischen Anlagevermögens hat zunächst einen positiven Effekt auf die reinen Ergebnisbeiträge aus der Stromnetzsparte. Gegenläufig wirkt jedoch die Entwicklung der Verzinsungsansprüche auf das eingesetzte Kapital. In der 4. Regulierungsperiode (ab 2024) fallen die EK-Renditen für Altanlagen auf 3,51 % (von zuvor 5,12 %) und für Neuanlagen auf 5,07 % (von zuvor 6,91 %).

Bedingt ist dieses Absinken insbesondere durch die Anwendung des zehnjährigen Mittels im Basiszinssatz nach der Berechnungsmethodik der Bundesnetzagentur. Somit trifft das Niedrigzinsumfeld der vergangenen Jahre nun zeitverzögert ebenfalls die regulierten Netzsparten. Im Jahr des Übergangs in die 4. Regulierungsperiode sinkt das EBIT von 1,5 Mio. € auf 1,1 Mio. €. Ab der 5. Regulierungsperiode ist zumindest die EK-Rendite auf Neuanlagen wieder höher anzunehmen.

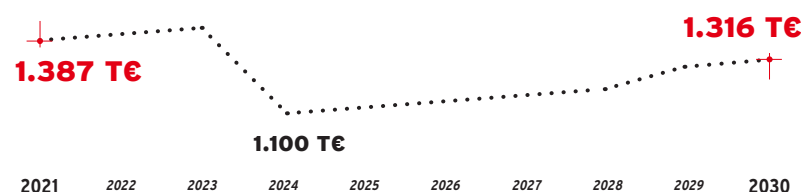
➔ In Summe kompensieren sich die beiden gegenläufigen Effekte aus einem steigenden Anlagevermögen und sinkenden Verzinsungsansprüchen bis zum Jahr 2030.

Das Betriebsergebnis (EBIT) bleibt mit 1,3 Mio. € nahezu auf gleichem Niveau wie in 2021 (1,4 Mio. €). Nach Bereinigung um jährlich steigende Abschreibungsbeträge aus der Investitionstätigkeit weist das Muster-EVU im Jahr 2030 einen Anstieg von rund 0,8 Mio. € im operativen Cash-Flow sowie in den theoretisch ausschüttungsfähigen Beträgen aus.



Entwicklung Anlagevermögen (kalkulatorisch)

Investitionen (Neuanlagen) | Bestandsvermögen (Neuanlagen) | Bestandsvermögen (Altanlagen)



Entwicklung EBIT (Betriebsergebnis)

Gasnetze

Das kalkulatorische Anlagevermögen der Gasnetzinfrastruktur beträgt im Basisjahr 2021 rund 46 Mio. €. Das unterstellte „Elektronen-Szenario“ (siehe Kapitel 3) misst Erdgas in der Zukunft eine geringere Bedeutung in der Wärmeversorgung bei. Trotz steigender Relevanz von grünen und synthetischen Gasen im Energieversorgungssystem impliziert das Szenario, dass die Vorhaltung entsprechender Infrastruktur für Transport und Verteilung nicht mehr in dem Maße benötigt werden wird, wie es heutzutage noch der Fall ist.

➔ In der Prognose des Muster-EVU wird in diesem Zusammenhang ein abschmelzender Pfad des kalkulatorischen Anlagevermögens angenommen.

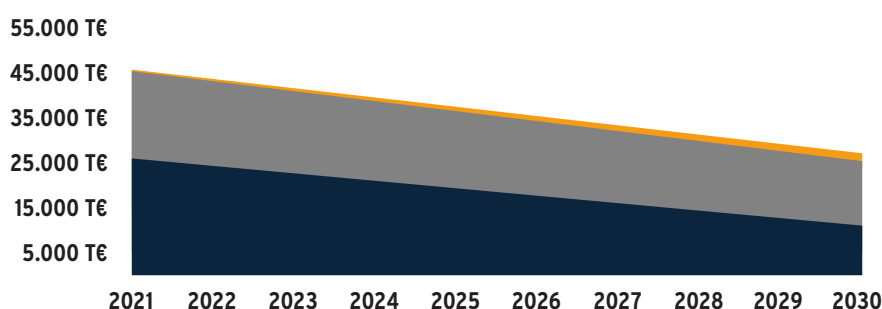
Investitionen in das Bestandsnetz dienen lediglich der Instandhaltung (0,21 Mio. € p. a.), sodass das kalkulatorische Anlagevermögen aufgrund von Abschreibungen auf rund 28,0 Mio. € in 2030 sinkt (-40 %). Neuanschlüsse und Netzerweiterungen in das Erdgasnetz werden nicht mehr vorgenommen.

Das sinkende Anlagevermögen führt bei Aufrechterhaltung der regulatorisch optimalen Kapitalstruktur in den einzelnen Geschäftsjahren dazu, dass jährlich Kapital in der Gasnetzsparte frei wird und der Cash-Flow somit zur Finanzierung anderer Sparten mit entsprechend hohem Kapitalbedarf genutzt werden kann.

Die Annahme eines sinkenden kalkulatorischen Anlagevermögens, gepaart mit geringeren Verzinsungsansprüchen auf das eingesetzte Kapital in der 4. Regulierungsperiode (ab 2023), welche sich auch in der 5. Regulierungsperiode nur bedingt erholen, hat in der Prognose einen stark negativen Effekt auf die Ergebnisbeiträge aus der Gasnetzsparte.

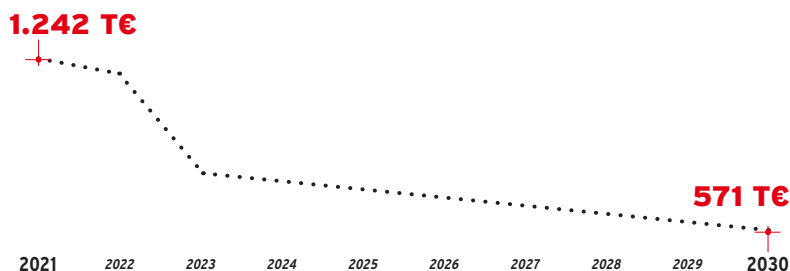
➔ **Das Betriebsergebnis (EBIT) halbiert sich von 1,2 Mio. € in 2021 auf 0,6 Mio. € in 2030. In ähnlichem Maße reduzieren sich die ausschüttungsfähigen Beträge in der Cash-Flow-Prognose¹.**

¹ Für Investitionen nach 2023 wurde der Ansatz der verkürzten Abschreibungsdauer gemäß der KANU-Festlegung der Bundesnetzagentur vorgenommen.



Entwicklung Anlagevermögen (kalkulatorisch)

■ Investitionen (Neuanlagen) | ■ Bestandsvermögen (Neuanlagen)
■ Bestandsvermögen (Altanlagen)



Entwicklung EBIT (Betriebsergebnis)

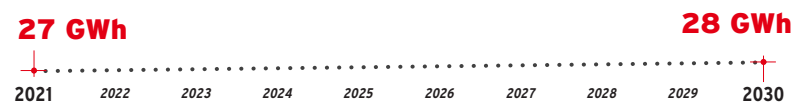
Wärmeversorgung (Fernwärme)

Das zugrunde gelegte Elektronen-Szenario unterstellt einschneidende Veränderungen im Wärmemarkt: Erdgas verliert zunehmend aufgrund einer Elektrifizierung der Wärmeversorgung an Bedeutung (siehe Kapitel 3). Der Anteil unterschiedlicher Technologien bzw. Wärmebereitstellungsmedien am Gesamtwärmemarkt verändert sich dadurch stetig. So nimmt auch der Marktanteil bezogen auf die Absatzmenge des bestehenden Fernwärmenetzes im Gebiet des Muster-EVUs trotz Effizienzmaßnahmen von 10 % in 2021 auf 12 % in 2030 zu. Dies ist insbesondere auf Verdichtungs- und kleinere Erweiterungsmaßnahmen im bestehenden Wärmenetz zurückzuführen. Die Erschließung neuer Versorgungsgebiete bzw. der Aufbau neuer Wärmenetze wird in der vorliegenden Planung durch das Geschäftsfeld „Neue Wärmenetze“ (s. Seite 19) dargestellt.

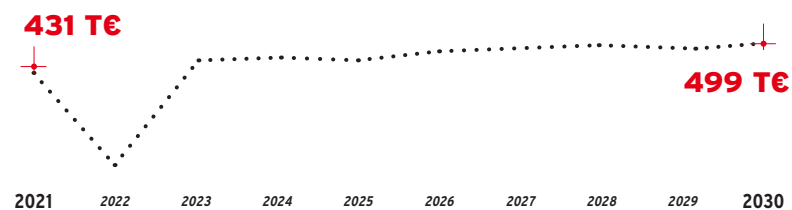
➔ **Der Wärmeabsatz der Fernwärmesparte des Muster-EVUs (Bestandsnetz) steigt trotz des Ausbaus jedoch nur moderat von 27 GWh in 2021 auf 28 GWh in 2030 an. Dies ist dadurch bedingt, dass das Wärmeabsatzpotenzial aufgrund von Sanierungs- und Energieeffizienzmaßnahmen um ca. 2 % p. a. sinkt.**

In der Mittelfrist wurde zudem unterstellt, dass die Fernwärmeversorgung von einer gegenwärtig erdgasbasierten Wärmeerzeugung auf eine grüne Wärmeversorgung umgestellt wird. Nach Abzug der angenommenen Förderung werden hierfür Investitionskosten von ca. 2,6 Mio. € in den Geschäftsjahren 2024 und 2025 anfallen. Entsprechende Investitionskosten werden über den Wärmepreis anteilig auf die Endkunden umgelegt und münden in einem moderaten Anstieg des EBIT. Mittel- bis langfristig wird die EBIT-Marge über die Preisanpassungsklauseln bei rund 11 % (ca. 0,5 Mio. €) konstant gehalten. In den Jahren 2021 bis 2023 schwankt das Betriebsergebnis (EBIT) deutlich aufgrund der Marktpreisverwerfungen und der zeitlichen Verzögerungen, mit welchen diese über die Preisanpassungsmechanismen beim Endkunden ankommen¹. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um Nachholeffekte aufgrund des Zeitverzugs. Eine Margenausweitung bezogen auf den Absatz wird perspektivisch nicht unterstellt.

Während sich der operative Cash-Flow durch eine entsprechende Weiterreichung gestiegener Wärmegestehungskosten ab 2026 deutlich verbessert, pendeln sich die ausschüttungsfähigen Beträge aus der Fernwärmesparte nach Abzug der Investitionskosten für die Umstellung der Wärmeerzeugung sowie die Verdichtungsmaßnahmen erst mittel- und langfristig auf einem positiven Niveau ein.



Entwicklung Wärmeabsatz



Entwicklung EBIT (Betriebsergebnis)

Wasserversorgung

➔ **Die Wasserversorgung zeigt sich für das Muster-EVU als recht beständiges Geschäftsfeld.**

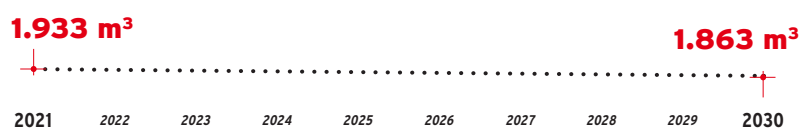
Der Wasserverbrauch pro Einwohner ist im deutschlandweiten Schnitt seit weit über 10 Jahren auf einem relativ konstanten Niveau. Lediglich während der Corona-Krise stieg der Pro-Kopf-Konsum zeitweise auf ein höheres Niveau. In 2021 und 2022 wurde daher auch der Absatz des Muster-EVUs temporär höher angesetzt, in den Folgejahren verstetigt sich der Wasserkonsum im Versorgungsgebiet auf einem Niveau von 126 Litern pro Einwohner pro Tag. Zwischen 2023 und 2030 verändert sich der Wasserabsatz nur geringfügig aufgrund der demographischen Strukturen im Versorgungsgebiet (leichter Bevölkerungsrückgang) und bleibt relativ konstant bei knapp unter 1,9 Mio. m³.

¹ In Einzelfällen kann es zu zeitlichen Verzögerungen zwischen Preisanpassung und Ergebniswirkung kommen, sodass kurzfristige Kompensationseffekte auftreten können.

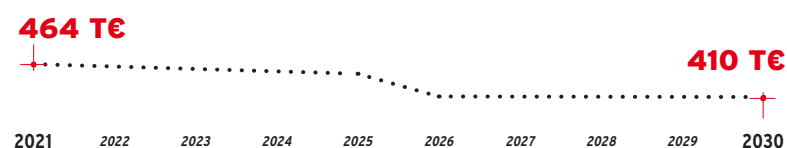
Die wesentlichen Werttreiber Wassergestehungskosten und Wasserpreise werden in der Vorausschau als konstant modelliert.

→ Die EBITDA-Marge bleibt daher auf einem stabilen Niveau von rund 28 %.
Lediglich die EBIT-Marge sinkt marginal von 12 % im Jahr 2021 auf 11 % in 2030, da ein im Vergleich zu den letzten Jahren höherer Reinvestitionsbedarf angenommen wurde.

Dies entspricht Marktbeobachtungen von BET: Insbesondere viele kleinere EVUs weisen einen Investitionsstau in der Wasserversorgung auf. So wurde auch im Rahmen der vorliegenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unterstellt, dass der vorliegende Investitionsstau ab dem Jahr 2026 sukzessive über einen Zeitraum von 10 Jahren behoben wird. Das Betriebsergebnis (EBIT) sinkt dadurch geringfügig bis 2030 aufgrund steigender Abschreibungen. Die ausschüttungsfähigen Beträge aus der Wassersparte pendeln sich erst nach Auflösung des Investitionsstaus wieder auf dem durchschnittlichen Niveau der Vorjahre ein.



Entwicklung Wasserabsatz

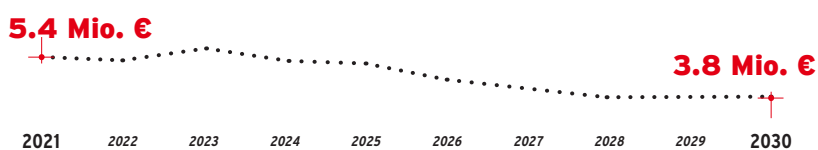


Entwicklung EBIT (Betriebsergebnis)

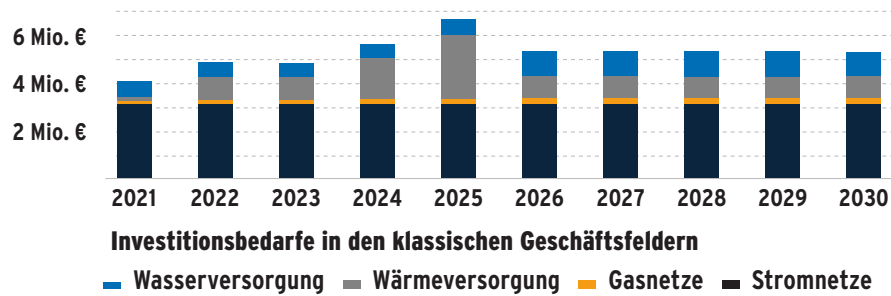
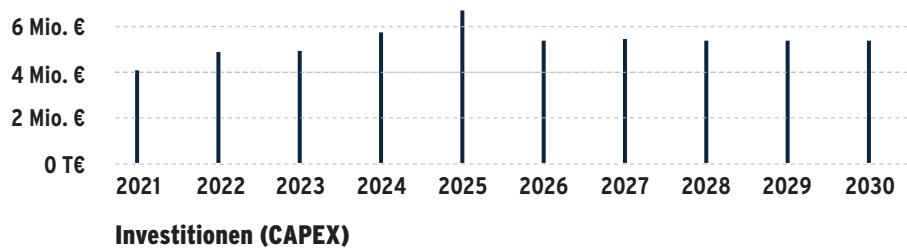
Gesamtschau

→ Das Betriebsergebnis (EBIT) aus den klassischen Geschäftsfeldern des Muster-EVUs sinkt aufgrund der beschriebenen Effekte von 5,4 Mio. € im Basisjahr 2021 auf 3,8 Mio. € (-29 %).

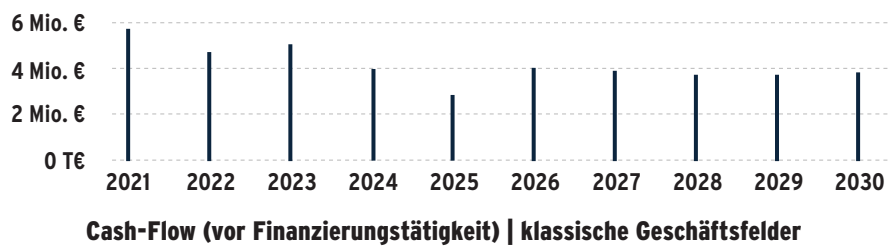
Zudem ist bis 2030 ein Investitionsvolumen von etwa 53,5 Mio. € zu stemmen. Dieses entfällt zu 63 % auf die regulierten Netzsparten, zu 21 % auf die Wärmesparte und zu 15 % auf die Wassersparte.



Entwicklung EBIT (Betriebsergebnis)



Der Cash-Flow (vor Finanzierungstätigkeit) bzw. die ausschüttungsfähigen Beträge des Muster-EVUs sinken aufgrund der Ergebnisentwicklung und der unterstellten Investitionstätigkeit von 5,7 Mio. € im Basisjahr 2021 auf rund 3,8 Mio. € in 2030 (-33 %).



Dies wirft die Frage auf, welche Handlungsoptionen für das Muster-EVU mit Blick auf die Sicherung von Ergebnisbeiträgen und der Ausschüttungsfähigkeit bestehen. Im Kern der damit einhergehenden Überlegungen steht die Frage, in welchem Maße das Muster-EVU den Ergebnismrückgang durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder perspektivisch auffangen kann. Dieser Frage widmen wir uns im folgenden Kapitel.

Das neue EVU-Geschäft

Ziel des Muster-EVUs ist es, die Ertragseinbußen im Kerngeschäft durch neue Geschäftsmodelle – zumindest anteilig – zu kompensieren. Die Größe des Muster-EVUs führt jedoch dazu, dass nicht alle denkbaren Geschäftsmodelle angeboten werden können und eine Fokussierung auf besonders relevante und ertragsstarke Produkte und Dienstleistungen erforderlich ist. Dazu zählen neben dem Betrieb von Erneuerbare-Energie-Anlagen der Aufbau neuer Wärmenetze und das Angebot energienaher Lösungen. Als energienahe Lösungen bietet das Muster-EVU Hausbesitzern den Direktvertrieb von PV-Anlagen an, zudem verkauft das Muster-EVU über Partnerschaften auch Wärmepumpen und Wallboxen. Das Produktportfolio wird durch das Erbringen von Energie- und Sanierungsberatung abgerundet, die als Vehikel für das Angebot weiterer energienaher Lösungen und Produkte dienen soll.

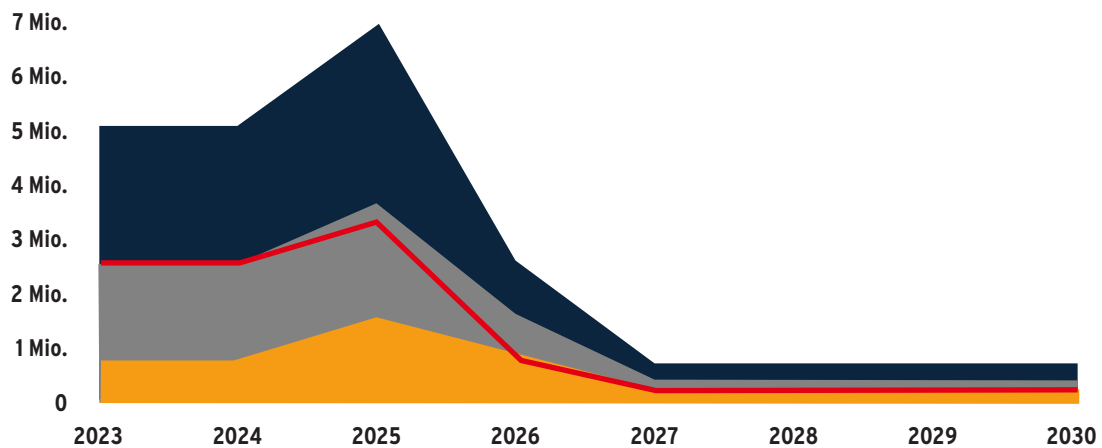
Betrieb von Erneuerbare-Energien-Anlagen

Stellvertretend für alle Erneuerbare-Energien-Anlagen hat das Muster-EVU das Ziel, etwa ein Zehntel des geographisch skalierten, gesetzlichen Ausbaupfades für Photovoltaik-Freiflächen zu realisieren. Entsprechend trägt das Muster-EVU die Investitionskosten zur Errichtung der Anlage und der erforderlichen Infrastruktur, übernimmt den operativen Anlagenbetrieb und vermarktet den erzeugten Strom. In unserer Modellierung gehen wir davon aus, dass in einem zweijährigen Turnus bis 2030 zwischen 11.250-13.750 kWp installiert werden. Die aktuell schwierige Komponentenverfügbarkeit hat dabei starke Auswirkungen auf die spez. Investitionskosten. Im Betrachtungszeitraum ist ein Preisverfall, der im Wesentlichen aus besseren Leistungskennwerten resultiert, unterstellt. Von initial 900 € je kWp fällt der Preis um ca. 10 %. Für die Stromerzeugung sind vereinfachend 1.000 Vollbenutzungsstunden angesetzt. Darüber hinaus ist eine Leistungsdegression von 0,5 % pro Jahr berücksichtigt worden. Die Stromerzeugungsmengen werden über PPAs zwischen 10 und 12 ct/kWh vermarktet. Aus einem Investitionsvolumen i.H.v. rund 9 Mio. € bis zum Jahr 2030 resultiert ein EBIT von ca. 0,23 Mio. €.

Aufbau von neuen Wärmenetzen

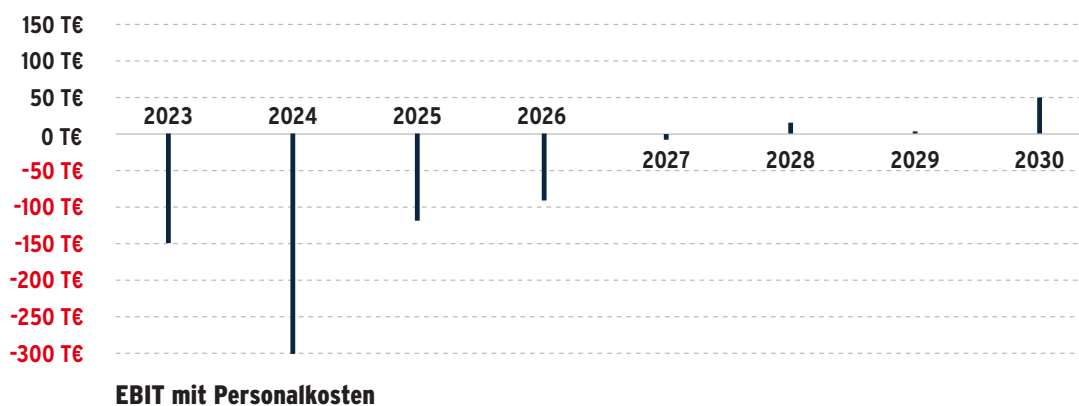
Zusätzlich investiert das Muster-EVU in ein weiteres kapitalintensives Geschäftsmodell: den Betrieb von grünen (Nah-)Wärmenetzen. Neben Investitionen in die Netzinfrastruktur sind ebenfalls Investitionen in Erzeugungsanlagen erforderlich. Entsprechend wurden mengenabhängige und -unabhängige Kosten unterschieden. Analog der Ausweitung des angeschlossenen Kundenportfolios skaliert der mengenabhängige Anteil über die Zeit. Für den Aufbau der erforderlichen Infrastrukturen sind Investitionen in Höhe von 22,5 Mio. € bis 2030 erforderlich. Diese sind jedoch aufgrund von Baukostenzuschüssen (BKZ) und Förderungen (KWKG, BEW) nicht in Gänze durch das Muster-EVU zu tragen.

Das Geschäftsfeld des Muster-EVUs für den Aufbau neuer (Nah-)Wärmenetze weist ein Anschlusspotenzial von 1.250 Hausanschlüssen auf. Bis 2030 gelingt es, davon rund 20 % tatsächlich anzuschließen. Dies entspricht einem Wärmeabsatz von rund 5,9 GWh. Erlösseitig erfolgt der Verkauf von Wärme über den Betrachtungszeitraum bis 2030 zu einem mittleren Mischpreis (aus AP & GP) von 14 ct/kWh. Mit Blick in die Zukunft stellt dies einen im Vergleich zu anderen Wärmetechnologien (insb. Gas) am Markt durchsetz- und anlegbaren Preis dar.



Investitionen

■ Gesamtinvestition | ■ Σ Förderung | ■ Σ BKZ | ■ Σ netto Investitionen



EBIT mit Personalkosten

Energienahe Lösungen

Als energienahe Lösungen 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.

➔ Die vergleichsweise geringe Größe des Muster-EVUs mit eingeschränkten finanziellen und personellen Ressourcen führt jedoch dazu, dass hier primär Dienstleistungsbeziehungen über Lead-Vermittlungsmodelle betrachtet worden sind, welche die Liquidität des Muster-EVUs nicht oder nur kaum beanspruchen.

Direktvertrieb PV

Das Muster-EVU nimmt eine Geschäftsausweitung in Form des **Direktvertriebs von PV-Anlagen** an Ein- und Zweifamilienhäuser vor. Im Gegensatz zu dem Betrieb von Freiflächenanlagen und dem (grünen) Nahwärmenetz greift das Muster-EVU hier auf Vertriebspartnerschaften zurück und etabliert ein Lead-Vermittlungsgeschäft, sodass die Liquidität nur in geringem Maße beansprucht wird. Die personelle Ausstattung, die schlechte Komponentenverfügbarkeit und die fehlenden Installationskapazitäten sind wesentliche Gründe hierfür. Im Zeitraum von 2022 bis 2030 werden im Schnitt 85 Anlagen pro Jahr an Endkund*innen vertrieben. Dabei realisiert das Muster-EVU - abzüglich Abrechnungsaufwendungen - eine Marge von 135 €/kWp.

Wallbox

Ein identisch aufgebautes Geschäftsmodell nutzt das Muster-EVU im **Wallboxvertrieb**, um an der Möglichkeit der Elektrifizierung des Verkehrssektors zu partizipieren. Die durch das EVU jährlich vertriebenen Wallboxen skalieren mit dem angestrebten Hochlauf der Elektromobilität in Gesamtdeutschland. Die Aufteilungen auf Musterhäusern erfolgen über einen Bevölkerungsschlüssel. Für die resultierenden Kosten ist eine vereinfachte Betrachtung für den Materialaufwand vorgenommen worden. Diese beinhaltet die Kosten für die Beschaffung, Dienstleistungen sowie die IT-Kosten. Um die notwendige Infrastruktur für den Zubau an E-Mobilität sicherzustellen, vertreibt das Muster-EVU jährlich im Schnitt 73 Wallboxen. Je Anlage verbleiben ca. 250 € Vertriebsprovision (exklusive Personalkosten) bei dem Muster-EVU. Aufgrund der Geschäftsmodellgestaltung führt dies nur zu sehr geringen Ergebnisbeiträgen. Ziel des Muster-EVUs ist es jedoch, trotzdem den Kunden Lösungsmöglichkeiten anzubieten.

Wärmepumpen

Als weitere Geschäftsoportunität ergreift das Muster-EVU die Möglichkeit des **Wärmepumpenvertriebs**. Die letzten politischen Diskussionen legen nahe, dass insbesondere ab 2024 signifikante Geschäftsoportunitäten entstehen, die es zu monetarisieren gilt. Der Vertrieb von Luft-Wärmepumpen kann für EVU ein attraktives Zusatzgeschäft darstellen und bietet ebenfalls die Möglichkeit, zusätzlichen Stromabsatz zu generieren. Dies setzt jedoch voraus, dass Fachkräfte über Dienstleistungsverträge frühzeitig gesichert werden. Auf der Erlösseite ist für die Geschäftsoportunität Wärmepumpe ein Verkaufspreis von 17.500 € pro Stück veranschlagt worden. Hiervon verbleiben beim Muster-EVU rund 1.500 € je vertriebener Anlage. Die verkaufte Stückzahl setzt sich aus den angestrebten Zielen der Bundesregierung (500.000 installierte Wärmepumpen pro Jahr) und dem Anteil des Verkaufs durch das Muster-EVU zusammen. Der Anteil der in Musterhäusern neu installierten Wärmepumpen ist dabei über einen Bevölkerungsschlüssel ermittelt worden. Die durch das Muster-EVU vertrieben werden, steigt von 2 % im Jahr 2022 (5 Stück) auf 10 % (31 Stück) im Jahr 2030 bezogen auf die in Musterhäusern installierten Wärmepumpen.

Energie- und Sanierungsberatung

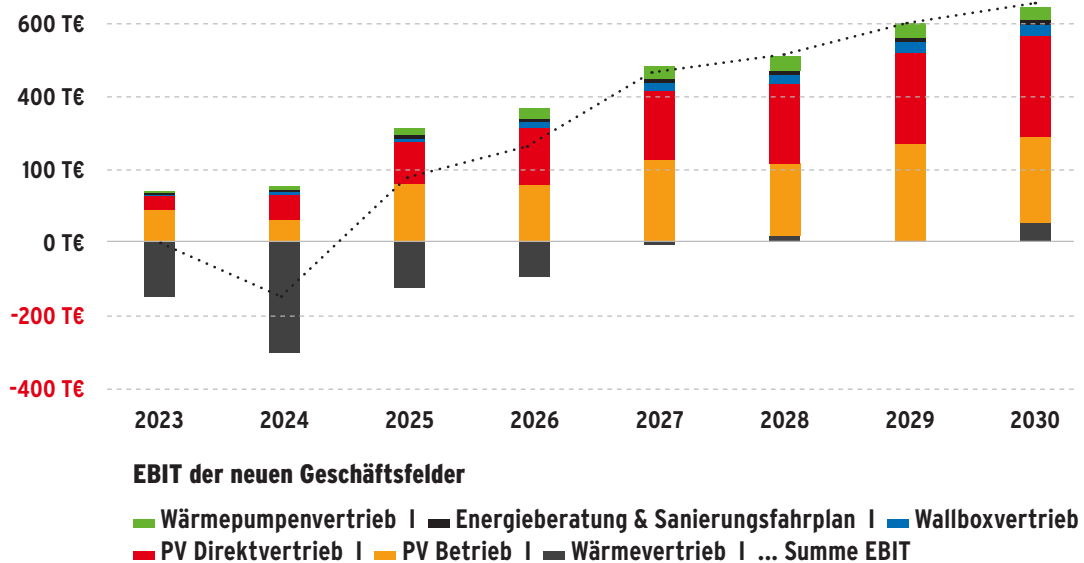
Abgerundet wird das Produktportfolio durch Dienstleistungen im Bereich der **Energie- und Sanierungsberatung**. Das Angebot individueller Sanierungsfahrpläne für Ein-/Zweifamilienhäuser dient sowohl als erster Customer-Touchpoint und hat zum anderen den Zweck der langfristigen Kundenbindung. Gerade bei Bestandsgebäuden ist zu erkennen, dass Energieeffizienz bisher keinen hohen Stellenwert hatte und erst in den letzten Jahren aufgrund der steigenden Energiekosten an Bedeutung gewinnt. Die Kosten für den individuellen Sanierungsfahrplan belaufen sich dabei auf 1.600 € bis 2.000 €. Dabei ist ein Großteil für den Endkunden förderfähig. Die zu erwartenden Erlöse sind, in Summe betrachtet, gering, jedoch kann der Sanierungsfahrplan als Vertriebsvehikel genutzt werden und Daten zur Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen erhoben werden.

Energieberatung Nicht-Wohngebäude

Das tendenziell schwierige Großkundengeschäft wird über eine umfassendere Energieberatung für Nicht-Wohngebäude abgedeckt. Im Vergleich zu dem individuellen Sanierungsfahrplan für EFH/ZFH und MFH ist die Analysetiefe der **Energieberatung für Nicht-Wohngebäude** deutlich erhöht, da neben der baulichen Struktur auch energetische Potenziale auf der Produktionsseite betrachtet werden. Entsprechend der höheren Leistungstiefe ist ein Verkaufspreis von 7.000 €/Stück unterstellt worden. Das Absatzpotenzial wird dabei exogen getrieben. Aufgrund der hohen Spezialisierung führt nur jeder 20. Kundenkontakt zu einem Abschluss.

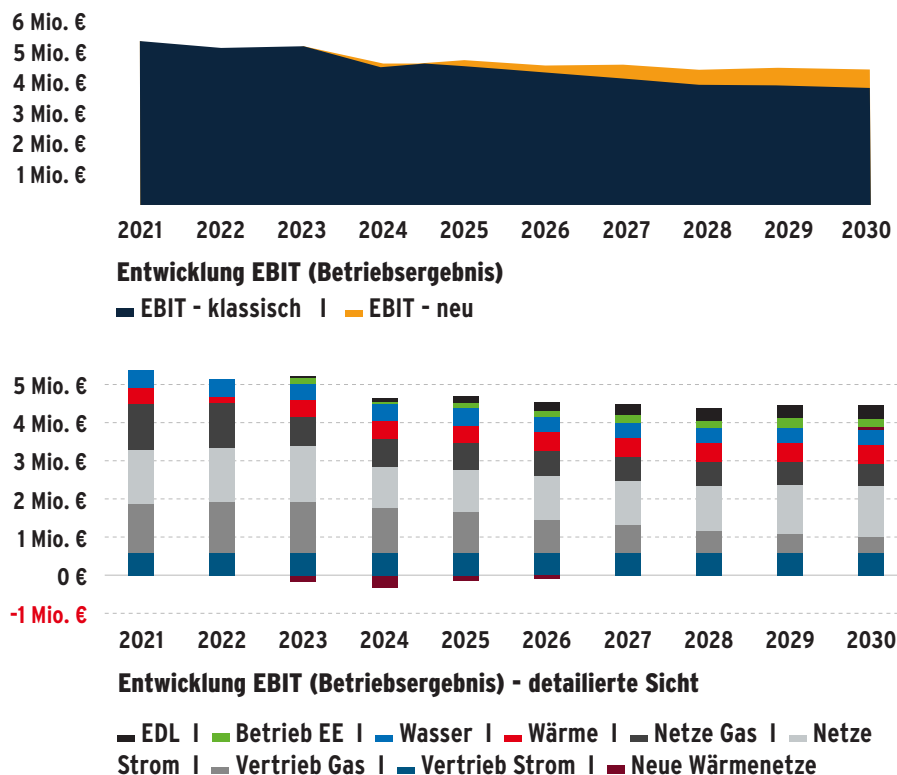
Um die Erlöse aus dem neuen EVU-Geschäft generieren zu können, ist ein entsprechender Personalaufbau erforderlich. Für die kaufmännische und technische Betriebsführung in den neuen Geschäftsfelder wird bis zum Jahr 2030 eine Personaldecke von rd. 5 Mitarbeiter*innen benötigt. Die Herausforderung besteht darin, die frei werdenden Ressourcen aus dem Gasgeschäft hinreichend zu befähigen, bisher tendenziell fachfremde Aufgaben zu übernehmen oder durch neues Fachpersonal passend nachzubersetzen. Diese Aspekte werden in der Folgestudie „EVU 2030 - Die organisatorische Perspektive“ näher beleuchtet.

➔ Im Betrachtungszeitraum tragen die neuen Geschäftsmodelle bis 2030 mit einem Ergebnisbeitrag von rund 0,6 Mio. € signifikant zum Geschäft des Muster EVUs bei. Insbesondere die Geschäftsmodelle Erneuerbare Energien und der Aufbau von neuen (Nah-)Wärmenetzen weisen einen starken Ergebnisbeitrag auf.



➔ Rund die Hälfte des EBIT-Potenzials sind an die kapitalintensiven Geschäftsfelder Betrieb von Erneuerbare-Energien-Anlagen und Aufbau von neuen (Nah-)Wärmenetzen geknüpft und bedürfen für die Erschließung des Potenzials zunächst Investitionen von in Summe rund 19 Mio. € bis zum Jahr 2030.

Die wirtschaftliche Gesamtperspektive



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 2030 einen Rückgang der Ergebnisbeiträge aus den klassischen Geschäftsfeldern um rund 1,6 Mio. € (-29 %) zu erwarten hat**. Die Erschließung neuer Geschäftsfelder kann diesen Rückgang lediglich in Teilen kompensieren.

Im Jahr 2030 wird unter der gegebenen Parametrisierung ein Ergebnisbeitrag aus den neuen Geschäftsfeldern von bis zu 0,6 Mio. € erwirtschaftet. Zusätzlich zu dem hohen Investitionsbedarf in den klassischen Geschäftsfeldern i.H.v. 53,5 Mio. € würde sich durch die Erschließung der neuen Geschäftsfelder ein zusätzliches Investitionsvolumen von in Summe 19 Mio. € bis zum Jahr 2030 ergeben.

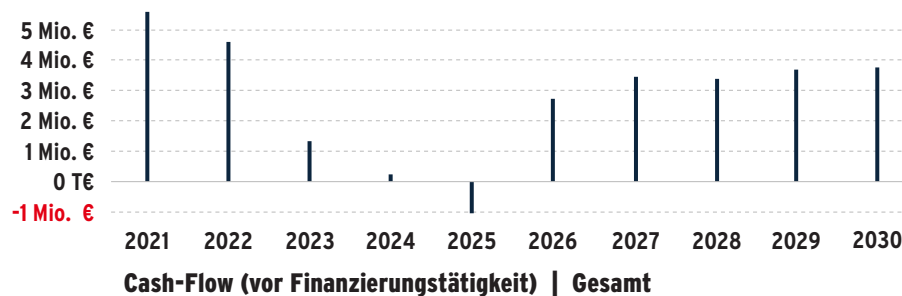
➔ **Gepaart mit den Investitionsbedarfen aus den klassischen Geschäftsfeldern steht das Muster-EVU vor der Herausforderung, Investitionen von etwa 72 Mio. € im gewählten Betrachtungszeitraum von 2021 bis 2030 zu stemmen.**

Jährlich ist dies gleichbedeutend mit durchschnittlichen Investitionskosten in Höhe von 7,2 Mio. €, wobei insbesondere die Anfangsjahre im Betrachtungszeitraum mit durchschnittlich über 9 Mio. € ins Gewicht fallen, um die neuen Geschäftsfelder erschließen zu können. Dies bedeutet eine Steigerung des Investitionsbedarfes gegenüber dem Status quo von 4,1 Mio. € um mehr als zwei Drittel.

Das Zusammenspiel sinkender Ergebnisbeiträge und steigender Investitionsbedarfe führt uns zu der Frage nach der mittel- bis langfristigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und der damit verbundenen Ausschüttungsfähigkeit des Muster-EVU. Der Cash-Flow (vor Finanzierungstätigkeit) bzw. die ausschüttungsfähigen Beträge des Muster-EVUs sinken aufgrund der Ergebnisentwicklung und der unterstellten Investitionstätigkeit von 5,7 Mio. € im Basisjahr 2021 auf rund 3,8 Mio. € in 2030 (-33 %).

Zwischenzeitlich wird das Muster-EVU in den jungen Jahren des Betrachtungszeitraums vor dem Hintergrund der Investitionstätigkeit jedoch kaum in der Lage sein, die (gewohnten) Ausschüttungen an die Gesellschafter bedienen zu können. Im Gegenteil: Der Gesellschaft wird vielmehr Kapital zugeführt werden müssen bzw. überschüssige Cash-Flows werden (anteilig) thesauriert werden müssen, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit durch notwendige Investitionen aufrecht erhalten zu können. Hinsichtlich der mittel- und langfristigen Ausschüttungsfähigkeit und Thesaurierungsbedarfe wird das Muster-EVU mit seinen Gesellschaftern in einen Dialog eintreten müssen.

➔ **Trotz der Erschließung neuer Geschäftsfelder wird die Ausschüttungsfähigkeit des Muster-EVUs im Betrachtungszeitraum sowie perspektivisch über diesen hinaus stark eingeschränkt werden.**

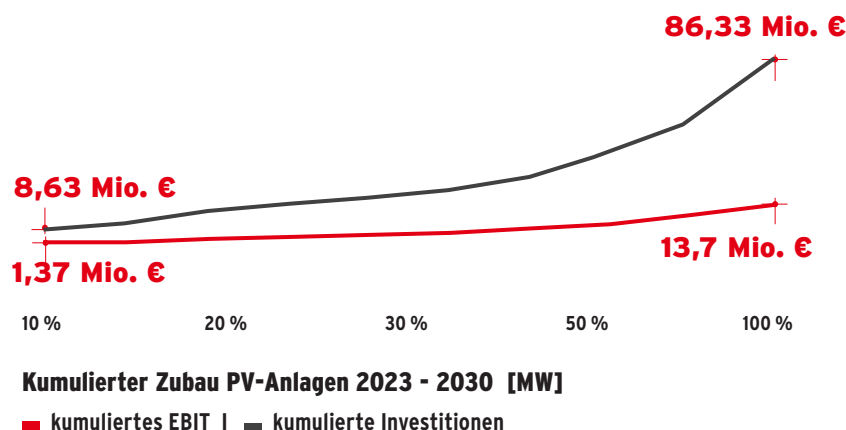


Im Rahmen dieser Studie haben wir uns auf die Ergebniswirkungen des Muster-EVU bis zum EBIT konzentriert. In Abhängigkeit von den Bilanz- und Finanzierungsstrukturen des Unternehmens kann noch die Erfordernis einer zunehmenden Fremdkapitalfinanzierung hinzukommen. Aufgrund des im letzten Jahr deutlich gestiegenen Zinsniveaus führt dies ggf. zu weiteren nicht unerheblichen Ergebnisbelastungen.

Energieversorger werden vor diesem Hintergrund neben der Erschließung neuer Geschäftsfelder diverse andere Handlungsoptionen eruieren müssen, um Ergebnisbeiträge und Ausschüttungsfähigkeit mittel- bis langfristig sicherstellen zu können.

Exkurs: Sensitivität hinsichtlich des Zubaus von PV-Freiflächenanlagen

Die in der vorliegenden Studie unterstellten Investitionssummen sind als eher niedrig einzuschätzen. Sollte das Muster-EVU einen größeren Marktanteil auch bei den Erneuerbaren Energien anstreben, weniger Förderung erhalten oder die Preise weiter steigen, ist sogar von noch deutlichen höheren Investitionsbedarfen auszugehen, die in Summe sogar dazu führen können, dass Kapitalerhöhungen seitens der Gesellschafter erforderlich sind. Im folgenden Diagramm sind für das Jahr 2030 die unterschiedlichen EBIT-Ergebnisse in Abhängigkeit der Investitionssummen in erneuerbare Energien (PV-Freiflächen) dargelegt. Der Skalierungsfaktor von zehn entspricht dabei den Ausbauzielen für 2030 nach dem Erneuerbare-Energien-Gesetz - EEG 2023, welches auf das Muster-EVU skaliert wurde.



Handlungsempfehlungen

Ohne Engagement in den neuen Geschäftsfeldern geht der Gewinn des Muster-EVUs – und damit auch die Möglichkeit der Ausschüttung an die Gesellschafter – zukünftig signifikant zurück. Gleichzeitig sind die notwendigen Investitionen sowohl im Bestandsgeschäft als auch in den neuen Geschäftsfeldern enorm. Vor diesem Hintergrund sollten EVU einige Handlungsoptionen berücksichtigen :

→ **Ordnungsrahmen:** Die Studie geht zunächst von einem konstanten Ordnungsrahmen aus. Damit die Transformation des Energiesystems gelingen kann, sollte der Ordnungsrahmen dynamisch an die Entwicklungen angepasst werden, damit eine entsprechende Realisierung durch die Unternehmen sichergestellt und die erforderlichen Investitionen realisiert werden können.

→ **Strategie:** Jedes EVU sollte eine Strategie entwickeln und damit einen klaren Plan haben, welche Geschäftsfelder für die Zukunft im Fokus stehen. Dabei spielen neue Geschäftsmodelle rund um Energiedienstleistungen und Erneuerbare Energien eine zentrale Rolle. Der Schwerpunkt kann alternativ auch weiterhin auf dem klassischen Geschäft liegen. Dann muss aber klar sein, dass zur Erzielung einer Ergebnisstabilität Kosteneinsparungen realisiert werden müssen bzw. schlanke Strukturen notwendig sind, um Erlöse und Kosten in einem angemessenen Verhältnis zu halten. Auch über das Eingehen von Kooperationen oder eine Überprüfung einer angemessenen Wertschöpfungstiefe (Make-or-buy-Analysen) bis hin zu beispielsweise einer Trennung von bestimmten Geschäftsfeldern (z. B. Commodity-Vertrieb an Industriekunden) sollte in diesem Zusammenhang ergebnisoffen diskutiert werden.

→ **Finanzierung:** Aufgrund der sich ergebenden Effekte ist es für die Steuerung der Unternehmen nicht mehr ausreichend, sich rein auf Ergebnisgrößen wie EBIT oder EBT zu konzentrieren. Bilanzgrößen sowie eine Prognose der Cash-Flow-Entwicklung und der Finanzierungskosten sowie eine Planung der Ausschüttungsfähigkeit werden unabdingbar. Jedes EVU sollte neben der Mittelfristplanung auch über eine Langfristplanung verfügen, um den perspektivischen Finanzierungsbedarf und den Cash-Flow einschätzen zu können. Auf Grundlage dieser Zahlen sollte ein Dialog mit den Gesellschaftern stattfinden: Wie können die Investitionen im klassischen Geschäft (insb. Stromnetze und Fernwärme) gestemmt werden? Wie viel Engagement in den neuen Geschäftsfeldern ist erwünscht? Muss die Eigenkapitalbasis bspw. über umfassendere Thesaurierung der Gewinne oder über Kapitalerhöhungen gestärkt werden?

→ **Kooperationen:** Viele EVU sehen Schwierigkeiten, angesichts der zunehmenden regulatorischen Anforderungen, des Fachkräftemangels und der riesigen Investitionen in die Energiewende allein bestehen zu können. Vor diesem Hintergrund sollten (regionale) Kooperationen zwischen verschiedenen EVU, z. B. in Form von strategischen Partnerschaften, gemeinsamen themenbezogenen Gesellschaften oder sogar Fusion, diskutiert werden.

→ **Effizienz:** In unserer Langfristplanung des Muster-EVUs sinken die Gewinne trotz Erschließung neuer Geschäftsfelder. Erwartet der Gesellschafter (z. B. die Stadt) gleichbleibende Ausschüttungen (z. B. um den ÖPNV, die Bäder oder Kindergärten finanzieren zu können), sollten auch verschiedene Ansätze zur Effizienzsteigerung geprüft werden. Dazu gehört neben den immer wieder genannten Potenzialen der Automatisierung und Digitalisierung auch die Frage nach der Eigenleistungstiefe.

→ **Wertschöpfung:** Viele EVU haben zwar schon begonnen, neue Geschäftsfelder zu erschließen, verlassen sich dabei aber sehr stark auf (White-Label-)Dienstleister und beschränken sich selbst häufig auf den Vertrieb der Produkte. Dies kann ein guter Ansatzpunkt sein, um neu in ein Geschäftsfeld einzusteigen und um die Produktpalette schnell zu erweitern. Dieser Verzicht auf einen hohen eigenen Wertschöpfungsanteil geht aber i. d. R. damit einher, dass kaum Ergebnisbeiträge beim EVU verbleiben (siehe Geschäftsfelder PV-, Wärmepumpen- und Wallboxvertrieb). Daher sollte beispielsweise geprüft werden, ob im Geschäftsfeld Energiedienstleistungen eigene Installationskapazitäten durch organisches oder anorganisches Wachstum aufgebaut werden können.

Autoren

Dr. Olaf Unruh

Geschäftsführer (BET)

Daniel Thies

Leiter Kompetenzteam kaufmännische Bewertung (BET)

Johannes Hüllenkremer

Berater (BET)

Florian Barth

Berater (BET)

Tim Ronkartz

Geschäftsführer (KSE Energie)

Bildnachweis

Umschlag und Seite 4:
Chris Liverani, unsplash

Impressum

**BET Büro für Energiewirtschaft
und technische Planung GmbH**

Mai 2023

Alfonsstraße 44
D-52070 Aachen

Telefon: +49 241 47062-0
www.bet-energie.de
info@bet-energie.de

Geschäftsführer:
Dr. Alexander Kox
Dr. Olaf Unruh

Sitz der Gesellschaft: Aachen
Registergericht: Aachen
Handelsregister: HRB 5731
USt-IdNr.: DE161524830

B E T ist ein führendes Beratungsunternehmen der Energie- und Wasserwirtschaft mit Standorten in Aachen, Berlin und Leipzig sowie einer Tochtergesellschaft in der Schweiz.

**Wir gestalten als Vordenker und Expert*innen
die Energiewelt von morgen.**

Wir sind neugierig und treiben Themen mit hohem Engagement voran.

**Wir entwickeln als unabhängiger und starker Partner
Lösungen für eine erfolgreiche Positionierung unserer Kunden.**

Wir verfolgen einen ganzheitlichen, interdisziplinären Beratungsansatz mit technischem Spezialwissen und hoher kaufmännischer Expertise.

B E T steht für Vielfalt, Leidenschaft und Exzellenz.

Es gibt keine Denkverbote:

Wir denken unkonventionell. Wir denken weiter als andere.

B E T
Energie. Weiter denken

**BET Büro für Energiewirtschaft
und technische Planung GmbH**

www.bet-energie.de