



# Stadtwerke- studie 2019

Ecosystems und Konvergenz als  
Wachstumschancen für Stadtwerke

**bdew**

Bundesverband der Energie- und  
Wasserwirtschaft e. V.

**EY**

Building a better  
working world

Die Digitalisierung führt zu einer zunehmenden Vernetzung aller Lebensbereiche. In der Wirtschaft werden traditionelle Grenzen der einzelnen Industriezweige aufgeweicht oder gebrochen. Neue Technologien ermöglichen die Vernetzung von Energieversorgern untereinander, mit Kunden und mit anderen Branchen. Daraus entwickeln sich neue Ecosystems, die durch das enge Zusammenspiel vieler unterschiedlicher Marktakteure neue Möglichkeiten in Form von Geschäftsmodellen hervorbringen.

So werden beispielsweise der Ausbau der Elektromobilität und die Nutzung von Smart Meter Gateways als umfassende Kommunikationsplattform im Gebäude nur erfolgreich sein, wenn viele Marktakteure aus unterschiedlichen Branchen ihre Stärken gebündelt einbringen. Hier bieten sich für Energieversorger als Betreiber von Ecosystems und Plattformen vielfältige Chancen, die von ihnen bereits heute zunehmend genutzt werden.

## Summary Seite 4

# 1

### Die Lage der Energiewirtschaft Seite 8



# 2

### Neue Geschäftsmodelle durch Sektorkonvergenz

- 2.1 Digitalisierung als Katalysator für neue Geschäftsmodelle, **Seite 14**
- 2.2 Die Sektorkonvergenz in der Energiewirtschaft, **Seite 16**
- 2.3 Geschäftsmodelle nahe dem Kerngeschäft, **Seite 22**
- 2.4 Potenziale für Geschäftsmodelle außerhalb der Energieversorgung, **Seite 27**

# 3

### Die Ergebnisse für Österreich und die Schweiz

- 3.1 Österreich, **Seite 34**
- 3.2 Schweiz, **Seite 36**

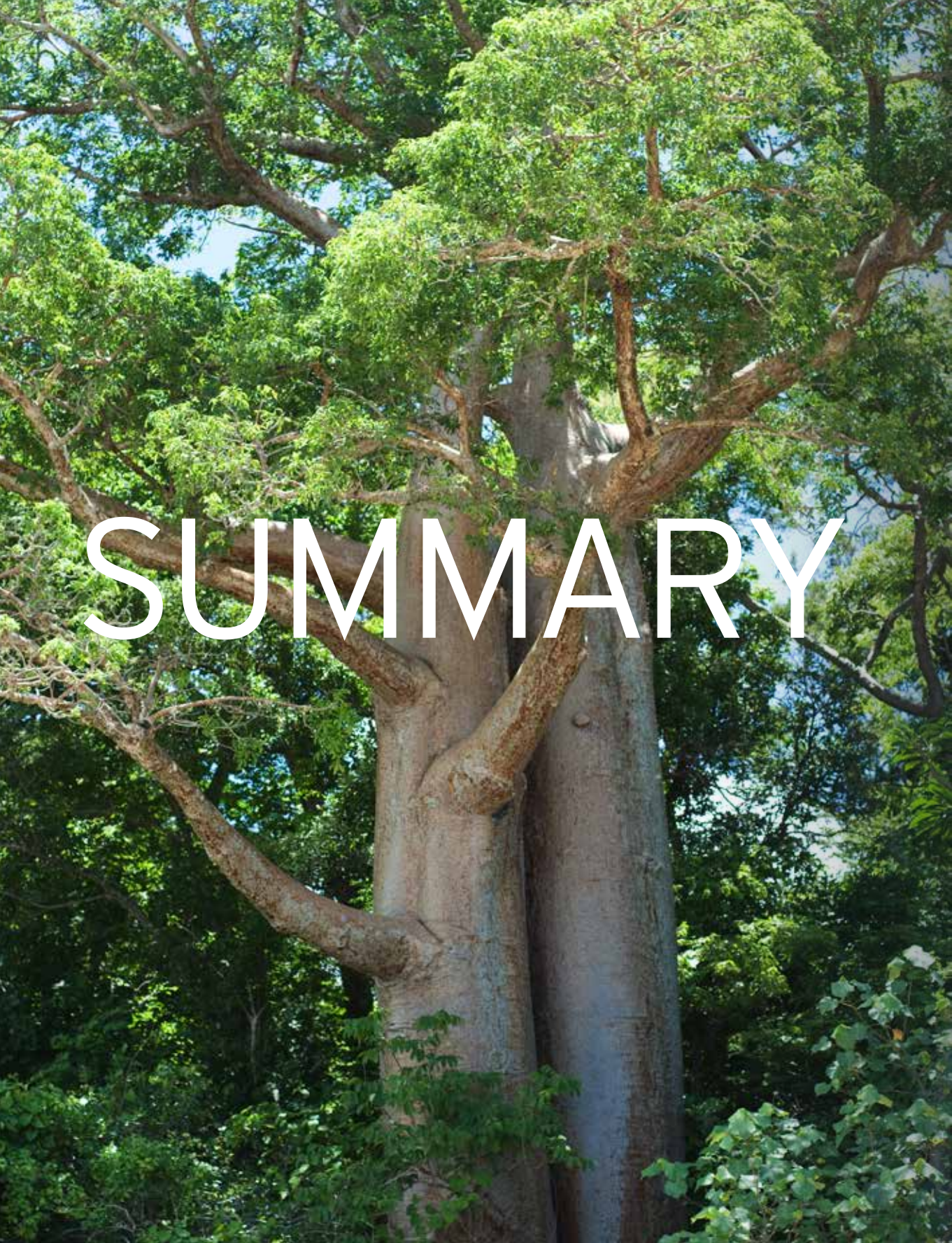


# 4

### Der Aufbau von Ecosystems zur Erschließung neuer Geschäftsfelder Seite 38







# SUMMARY





## Sektorkonvergenz

Zusammenwachsen und Vernetzung bislang weitestgehend autonom agierender Industriezweige, indem sich deren Wertschöpfungsketten verbinden, sodass dem Endkunden neue Produkte und Erlebnisse geboten werden können

Neue Technologien greifen in alle Lebensbereiche ein, stellen ganze Industriezweige auf den Kopf und führen zu einem Zusammenwachsen und zur Vernetzung von Branchen (Sektorkonvergenz). Dies gilt insbesondere für die Technologie-, Telekommunikations- (TK), Medien- und Entertainmentindustrie, deren Konvergenz Ende der 1990er-Jahre begann: So gehört es heute zum Alltag, über ein Smartphone zu fotografieren. Im Musikgeschäft verdrängen Streamingdienste mehr und mehr die klassischen Medien wie Schallplatten oder CDs und im Einzelhandel kann der Kunde bequem über seine Smart Gadgets bezahlen.

Auch in der Energiewirtschaft ist eine fortschreitende Sektorkonvergenz zu beobachten: Über die Elektromobilität wachsen Automobilindustrie und Energiewirtschaft zusammen. Zudem engagieren sich TK-Anbieter, Paketdienstleister und Wohnungsgesellschaften im Bereich der Elektromobilität, indem sie jeweils den Aufbau einer bundesweiten Elektroladeinfrastruktur planen. Technologieanbieter beschränken sich schon lange nicht mehr auf eine reine Zulieferrolle und werden selbst in der dezentralen Energieerzeugung, im Energiemanagement und in der Lieferung von Energie an Endkunden aktiv, ebenso wie große Marktakteure aus der Mineralöl- und Automobilindustrie und dem Verkehrssektor.

Und die Energiewirtschaft? Sie ist bereits heute mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen mit anderen Sektoren eng verbunden und bewegt sich immer weiter in andere Bereiche hinein. Die Übernahme der Nebenkostenabrechnung für Mietwohnungen, der Verkauf von Smart-Home-Produkten, die Bereitstellung von Telekommunikationsdienstleistungen und die Ausdehnung kommunaler Aktivitäten über das Smart-City-Konzept sind nur einige Beispiele dafür.



## Ecosystems

zeichnen sich vor allem durch zwei Eigenschaften aus:

**Kundenzentrierung:** Zugang des Kunden zu einer Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen über eine gemeinsame Schnittstelle

**Plattformgedanke:** Schaffung einer gemeinsamen Basis, auf der verschiedene Anbieter ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten können

Um zu erfassen, wie die deutschen Energieversorger die Chancen, die mit der Sektorkonvergenz entstehen, bewerten und welche Rolle die Digitalisierung dabei spielt, haben wir Geschäftsführer und Vorstände von insgesamt 172 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Struktur in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt.<sup>1</sup> Um dem Thema der Sektorkonvergenz gerecht zu werden, haben wir diese Ergebnisse über Tiefeninterviews an der Sichtweise anderer Wirtschaftszweige gespiegelt. Dabei sind interessante Ergebnisse herausgekommen:

- ▶ Insgesamt ist die Stimmung in der Energiewirtschaft gut, denn sie wird zur Wachstumsbranche, was sich in zahlreichen neuen Geschäftsmodellen widerspiegelt.
- ▶ Dazu trägt insbesondere die Sektorkonvergenz bei, die von der Energiewirtschaft als Chance eingestuft wird. Die größten Synergiepotenziale werden in der Annäherung mit der Wohnungswirtschaft, dem Technologie- und dem TK-Sektor gesehen.
- ▶ Dadurch eröffnen sich Chancen, vor allem in der dezentralen Stromerzeugung, dem Smart Metering und der Elektromobilität. In diesen Bereichen sind heute bereits die meisten Energieversorger und Stadtwerke aktiv.
- ▶ Die bestehenden Aktivitäten sind aber erst der Anfang: Stadtwerke und Energieversorger sehen sich zukünftig als umfassende Plattformbetreiber im Betrieb von Smart-Meter-Gateways, der Ladeinfrastruktur oder im Gebäudemanagement. Zudem bestehen noch weitere Entwicklungspotenziale in Bereichen wie TK-Dienstleistungen, Quartierskonzepte sowie in Smart-Home- und Smart-Metering-Ansätzen.

*1 Die von EY gemeinsam mit dem Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. (BDEW) telefonisch durchgeführte Befragung fand im Februar/März 2019 anhand eines standardisierten Fragebogens statt. Die folgende Darstellung der Ergebnisse legt den Schwerpunkt auf Deutschland und zeigt die Ergebnisse für die 100 in Deutschland befragten Unternehmen. Eine Kurzdarstellung der Ergebnisse für Österreich und die Schweiz findet sich in Kapitel 3.*

Beim Aufbau neuer Geschäftsmodelle sind Kooperationen, Partnerschaften und der Aufbau eines Ecosystem sinnvoll. Für Stadtwerke und Energieversorgungsunternehmen (EVU) bietet sich hier die Möglichkeit, als Orchestrator die Angebote verschiedener Partner zu einem Produkt mit Mehrwert für einen Kunden zu kombinieren. Die gemeinsame Entwicklung von Plattformen und die Leistungserbringung mit Partnern ermöglichen es, die gesamten Geschäftspotenziale in einem Bereich zu heben. Energieversorger sind dabei vielfach in der Lage, aufgrund ihrer Erfahrungen mit komplexen regulatorischen Fragestellungen die Rolle eines Plattformbetreibers einzunehmen.

Dazu muss es gelingen, Win-win-Situationen für alle Beteiligten zu konstruieren. EVU können dabei eine treibende Rolle in Geschäftsfeldern wie der dezentralen Stromerzeugung, dem Smart Metering und der Elektromobilität einnehmen. In Geschäftsfeldern, die weiter vom eigenen Kerngeschäft entfernt sind, wie TK-Dienstleistungen, Smart Home und Smart City, wird es schwieriger, als Plattformbetreiber zu agieren. Aber auch hier kann dies über die kommunale Verzahnung und die regionale Nähe gelingen.

Digitalisierung und Sektorkonvergenz bergen jedoch auch Risiken. Das Tempo, in dem sich der disruptive Wandel vollzieht, ist enorm. Die Digitalisierung ganzer Wertschöpfungsketten stellt heute jedes Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen. Es ist zu erwarten, dass sich zukünftig vermehrt Marktakteure aus anderen Branchen in der Energiewirtschaft engagieren. Insbesondere im Vertrieb und im Kundengeschäft werden neue Marktakteure die Chancen nutzen und den etablierten Energieversorgern Konkurrenz machen.

So kann die vermeintliche Chance und Gelegenheit für neue Geschäftsmodelle und nachhaltiges Wachstum auch zu einem Risiko werden, nämlich dann, wenn die Veränderung hin zu einer agilen und innovationsfördernden Unternehmenskultur bei Energieversorgern nicht ganz oben auf der Agenda steht.



“

**Energieversorger haben mit ihrer Erfahrung im Aufbau und im Betrieb komplexer Infrastrukturen die besten Voraussetzungen, die Potenziale der Digitalisierung über den Betrieb digitaler und sektorübergreifender Plattformen zu heben.**

**Metin Fidan, Energy Sector Leader  
Deutschland, Österreich und Schweiz, EY**

# Die Lage der Energiewirtschaft

Energiemanager schätzen die wirtschaftliche Lage ihres jeweiligen Unternehmens unverändert gut ein (siehe Abb. 1). Drei von vier Managern sind mit den Geschäftsergebnissen 2018 zufrieden oder sehr zufrieden. Gegenüber dem Vorjahr haben sich die Erwartungen für das laufende Geschäftsjahr sogar noch verbessert: 71 Prozent der Befragten erwarten gute oder sehr gute Geschäfte. Das sind 11 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr.





Ein wichtiger Grund für die verbesserte Geschäftslage sind zusätzliche Angebote und Leistungen der Unternehmen. EVU probieren seit Jahren neue Geschäftsmodelle aus: Mieterstrom, Quartierslösungen, Smart Home und Breitbandausbau sind nur einige Beispiele. Das Engagement in neuen Geschäftsfeldern zahlt sich für die Unternehmen allmählich aus. So gibt jeweils rund ein Viertel der Befragten an, dass zusätzliche Einnahmen aus anderen Bereichen als der Energiewirtschaft bzw. zusätzliche Leistungen/Angebote Grund für ein gutes Geschäftsjahr waren.

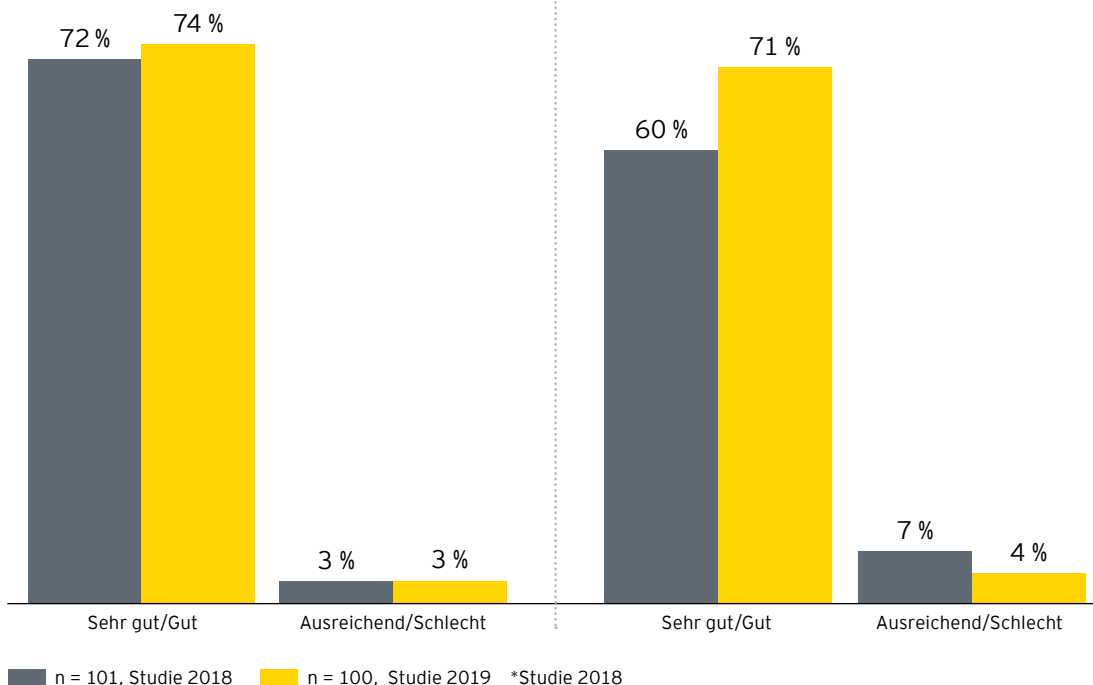
Aber nicht immer gestalteten sich die Ausflüge in andere Bereiche und Branchen erfolgreich. Viele Energieversorger haben sich von ihren Entsorgungsaktivitäten getrennt und ein Engagement im liberalisierten Telekommunikationsmarkt Ende der 1990er-Jahre schnell wieder beendet. Denn Erfolgsfaktoren in der Energiewirtschaft sind nicht unbedingt auf andere Sektoren übertragbar.

Umgekehrt engagieren sich aber auch vermehrt Akteure aus anderen Branchen im Bereich der Energiewirtschaft: Die Deutsche Telekom baut

### Abbildung 1: Geschäftserfolg und Geschäftserwartungen in der Energiewirtschaft

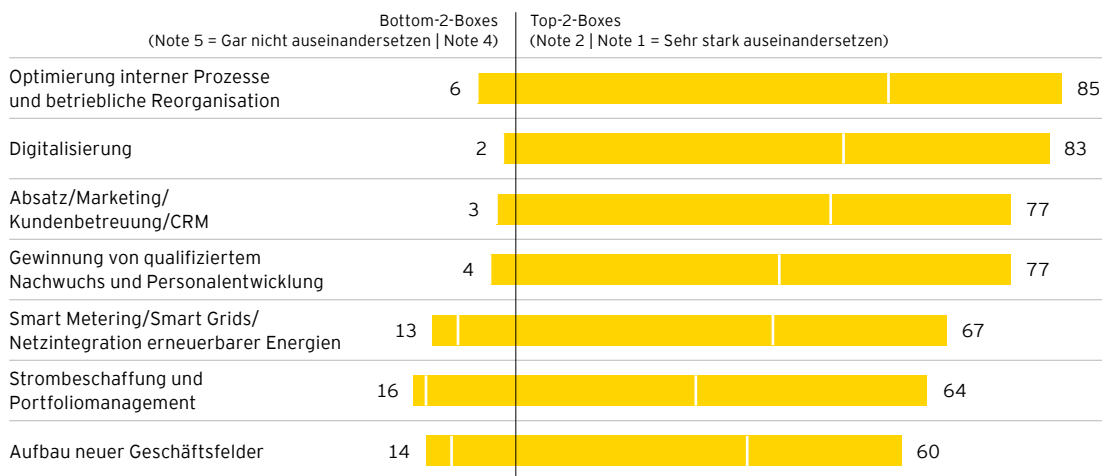
Wie schätzen Sie den geschäftlichen Erfolg Ihres Unternehmens im Jahr 2018 bzw. 2017\* ein?

Welchen geschäftlichen Erfolg erwarten Sie für das Jahr 2019 bzw. 2018\*?



## Abbildung 2: Ausgewählte aktuelle Fragestellungen der Energieversorger

Ich nenne Ihnen nun einige Themenbereiche, die in den nächsten 2 bis 3 Jahren für Stadtwerke besondere Bedeutung besitzen könnten. In welchem Maße werden sich Ihrer Meinung nach Stadtwerke mit diesen Themen auseinandersetzen?



Angaben in Prozent; n = 100

eine eigene Ladeinfrastruktur für Elektroautos auf, Produktions- und Einzelhandelsunternehmen erzeugen den Strom für ihre Standorte und Filialen selbst und zahlreiche Marktakteure aus anderen Branchen bieten Endkunden Strom an, um nur einige Beispiele zu nennen. Auch hier war nicht jeder Ausflug in die Energiewirtschaft erfolgreich. So hat sich etwa die Deutsche Telekom schnell wieder von der Endkundenbelieferung mit Strom verabschiedet. Viele Unternehmen haben erkennen müssen, dass die Energiewirtschaft nach anderen Regeln funktioniert, als sie sie aus der angestammten Branche kannten. Inzwischen setzt sich mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass die Erschließung von Wachstumspotenzialen nur gemeinsam geht. Jede Seite muss ihre Rolle suchen und finden. Die Folge ist eine immer engere Zusammenarbeit in sog. Ecosystems: Viele Marktakteure mit unterschiedlichen Kompetenzen arbeiten eng zusammen, um gemeinsam ein unternehmerisches Ziel zu erreichen. Dabei können sich die Unternehmen in anderen Bereichen auch als Wettbewerber gegenüberstehen.

### Auf der Suche nach neuen Geschäftsfeldern

Der Aufbau neuer Geschäftsfelder ist daher in den kommenden zwei bis drei Jahren eine der Hauptherausforderungen für alle EVU geworden. 60 Prozent werden sich mit dieser Aufgabe stark oder sehr stark auseinandersetzen. Dabei spielt die Digitalisierung eine Hauptrolle. Sie wird von 89 Prozent als Haupttreiber für Veränderungen der Geschäftsmodelle in der Energiewirtschaft eingestuft.

Gleichzeitig ist die Digitalisierung aber auch ein wesentliches Instrument zur Bewältigung einer der momentan drängendsten Aufgaben in der Energiewirtschaft: Der Effizienzsteigerung durch die Optimierung von Geschäftsprozessen. Weiter zugenommen hat die Bedeutung der Personalentwicklung und der Suche nach qualifiziertem Personal. Das ist sicherlich auch im Kontext der zunehmenden Digitalisierung und des Aufbaus neuer Geschäftsfelder zu sehen, da das Fehlen von Know-how und qualifiziertem Personal ein wesentliches Hemmnis für die Entwicklung und den Ausbau dieser beiden Bereiche darstellt.

# Neue Geschäftsmodelle durch Sektorkonvergenz

Die Digitalisierung in Verbindung mit dem fortschreitenden Ausbau der erneuerbaren Energien und der zunehmenden Bedeutung des Klimaschutzes verändert die Energiewirtschaft fundamental. Traditionelle Geschäftsmodelle wie die zentrale Stromerzeugung in Großkraftwerken verlieren zunehmend an Bedeutung. Dafür gewinnen Geschäftsmodelle, die auf der dezentralen Erzeugung mithilfe erneuerbarer Energien und der KWK beruhen, an Bedeutung. Größter Treiber der Veränderungen ist dabei aus Sicht der befragten Unternehmen die Digitalisierung.





## 2.1 Digitalisierung als Katalysator für neue Geschäftsmodelle

Mit fortschreitender Nutzung digitaler Technologien in der Energiewirtschaft wird die Digitalisierung vermehrt als Chance gesehen (Anstieg der Zustimmung von 51 Prozent 2018 auf 65 Prozent 2019). Die Digitalisierung bietet nach Auffassung der Energieversorger ein erhebliches Potenzial für Effizienzsteigerungen wie auch für Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen. Bemerkenswert ist die Geschwindigkeit der zunehmenden Bedeutung von Innovationsthemen, die vor wenigen Jahren bei vielen Energieversorgern noch eine untergeordnete Rolle gespielt haben. Mittlerweile haben insbesondere große EVU in den Aufbau von Innovations-

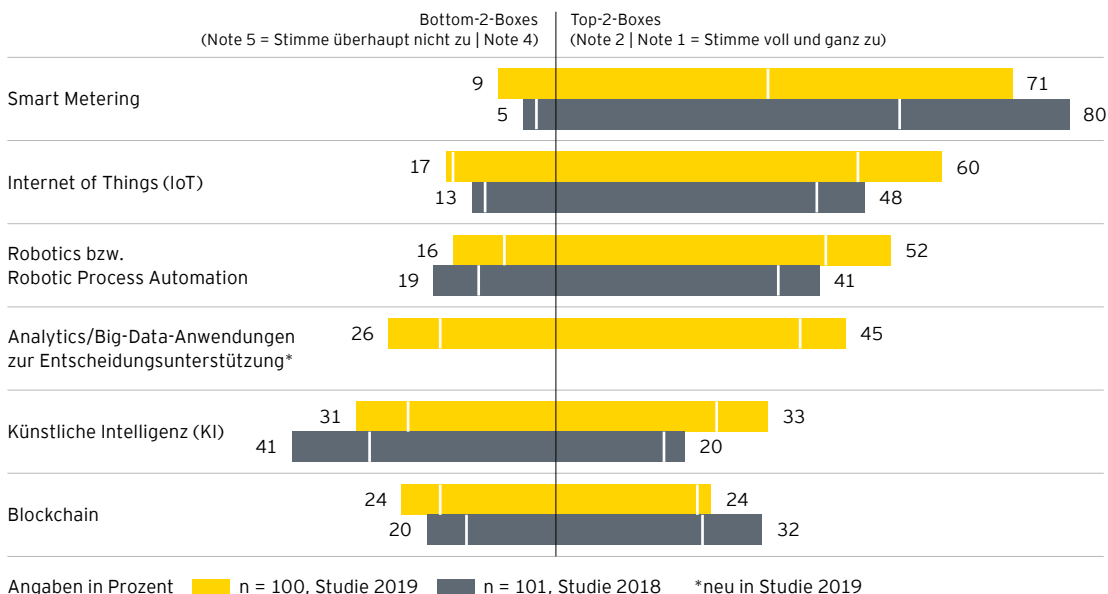
kompetenzen investiert und u. a. durch Innovationshubs und Start-up-Kooperationen den Raum für die sektorübergreifende Entwicklung neuer Geschäftsmodelle geschaffen.

### Bedeutung digitaler Technologien für die Energiewirtschaft

Aus technologischer Sicht haben Smart Meters, wie Abbildung 3 zeigt, eine herausragende Relevanz für die Befragten, da einerseits die erzeugten Messdaten und andererseits das Smart Meter Gateway (SMGW) Grundlage für eine Vielzahl neuartiger Produkte und Dienstleistungen sind. Die Verzögerungen bei der Zertifizierung der SMGWs einerseits und der regulatorische Ansatz des Smart-Meter-Rollouts andererseits führen aber auch zu Vorbehalten

### Abbildung 3: Relevanz digitaler Technologien

Für wie relevant stufen Sie folgende Technologien bzw. Instrumente der digitalen Transformation aus der Sicht der Energiewirtschaft ein?



und Skepsis.<sup>2</sup> Dies drückt sich auch in der rückläufigen Bedeutungstendenz dieser Technologie gegenüber dem Vorjahr aus.

Internet of Things (IoT), künstliche Intelligenz (KI) wie auch Robotics haben gegenüber der letzten Befragung signifikant an Bedeutung gewonnen, wobei KI die höchste Zuwachsrates aller Technologien besitzt. Inwieweit die Blockchain-Technologie zukünftig im energiewirtschaftlichen Umfeld eingesetzt wird, bleibt abzuwarten, denn nach dem anfänglichen Hype messen nur noch 24 Prozent der Energieversorger (2018: 32 Prozent) dieser Technologie eine entscheidende Bedeutung bei.

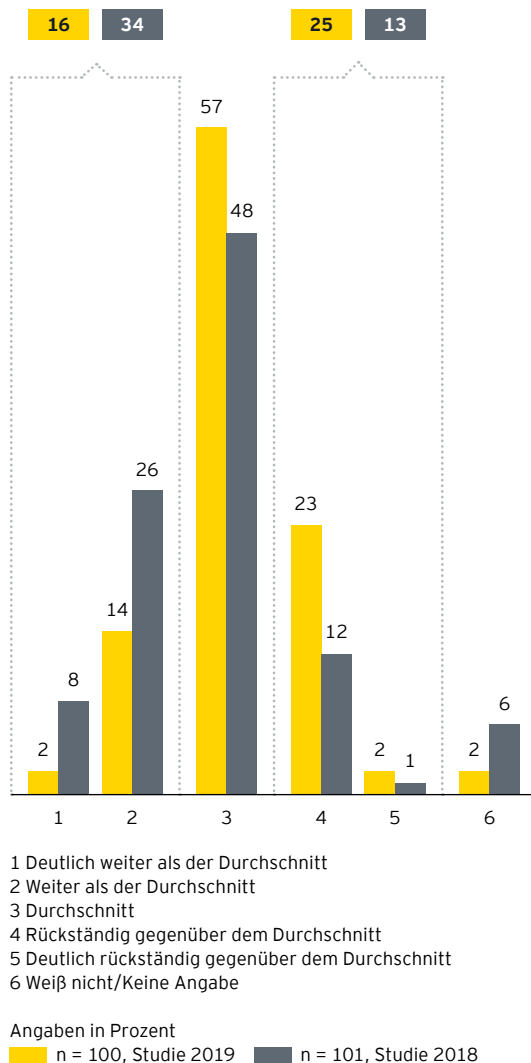
### Stand der digitalen Transformation

Ob EVU in der Lage sind, diese Technologien als Katalysator für neue Geschäftsmodelle zu nutzen, hängt dabei vom Fortschritt der digitalen Transformationen im jeweiligen Unternehmen ab. Die Selbsteinschätzung der EVU lässt erkennen, dass sich im Vergleich zum Vorjahr der Anteil der Unternehmen, die sich als Vorreiter einschätzen, halbiert hat (siehe Abbildung 4). Der Anteil der Nachzügler hat sich hingegen von 13 auf 25 Prozent fast verdoppelt.

Eine mögliche Erklärung für diese Verschiebungen ist, dass der überwiegende Teil der EVU in der nahen Vergangenheit in Digitalisierungsmaßnahmen investiert und dadurch eine realistischere Sicht auf den eigenen Stand und die tatsächlichen Potenziale der Digitalisierung erhalten hat.

**Abbildung 4: Stand der Digitalisierung im Vergleich zu anderen Energieversorgern (Vorjahresvergleich)**

Wie bewerten Sie den heutigen Stand der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen im Vergleich zu anderen Energieversorgern?



<sup>2</sup> Ausführlicheres zum Stand der Digitalisierung der Energiewende im „Barometer Digitalisierung der Energiewende“, Januar 2019 (EY im Auftrag des BMWi)

### **Digitalisierung: zwischen Effizienzsteigerung und neuen Geschäftsmodellen**

Noch wird die Digitalisierung eher als ein Instrument zur Steigerung der Effizienz gesehen, wie die offene Frage nach dem Begriff der Digitalisierung und danach, was man damit verbindet, zeigt. Die Entwicklung neuer Geschäftsfelder und Produkte verbindet ungestützt gefragt nur etwa jeder Fünfte mit der Digitalisierung.

Dieser Aspekt der Digitalisierung wird jedoch in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Denn digitale Technologien führen zwangsläufig zu einer

zunehmenden Vernetzung bisher separierter Produkte, Dienstleistungen und Branchen. Offensichtlich wird dies beim Smart Meter Gateway, das vom Gesetzgeber als sektorübergreifende Kommunikationsplattform für die Digitalisierung der Energiewende konzipiert wurde. Aber auch andere Querschnittstechnologien wie IoT oder KI ebnen den Weg für EVU und Unternehmen anderer Branchen, ihre Engagements in kerngeschäftsfremden Bereichen zu forcieren.

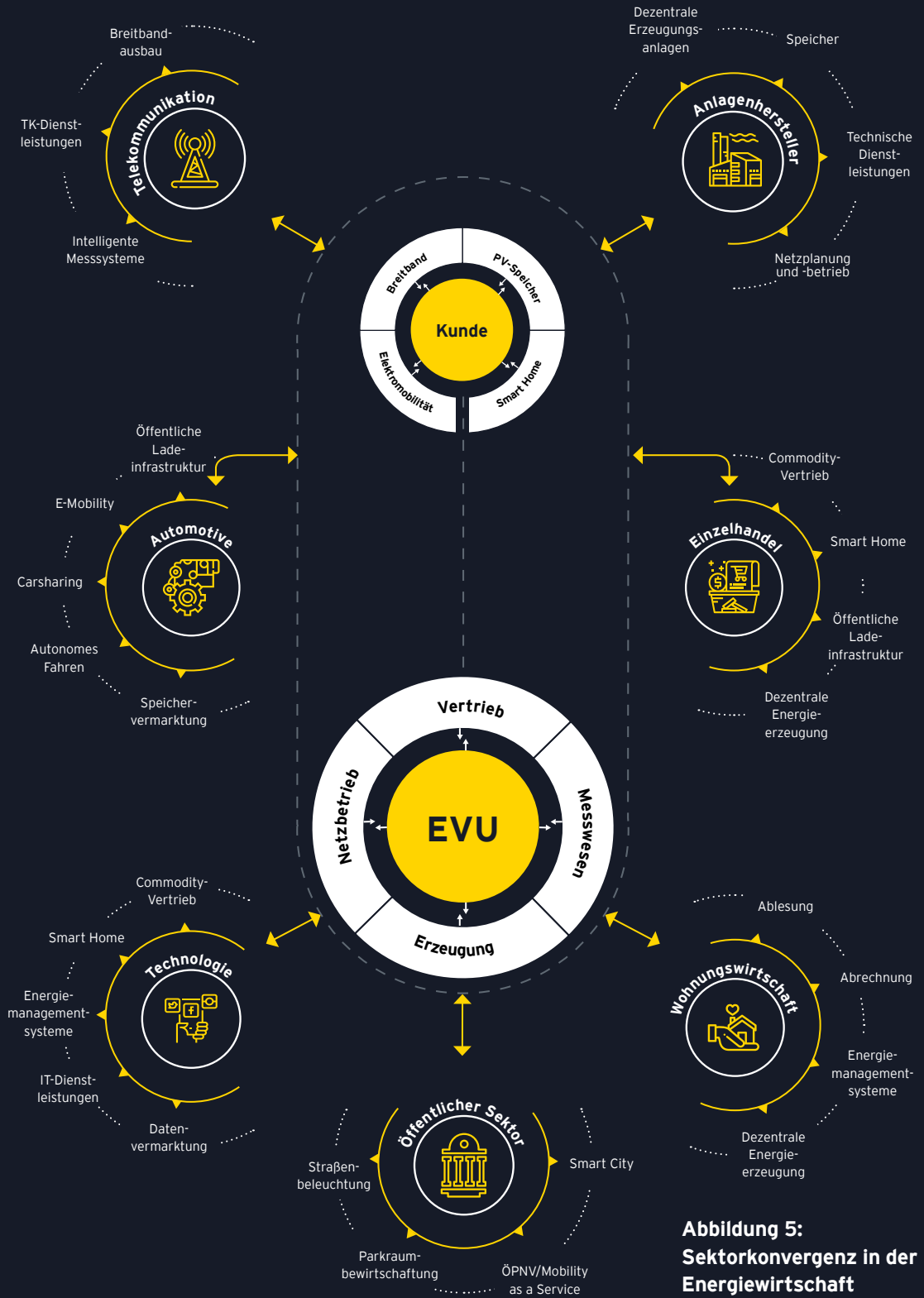
### **2.2 Die Sektorkonvergenz in der Energiewirtschaft**

Die Sektorkonvergenz beschreibt das Zusammenwachsen bisher getrennt agierender Sektoren zu einer wertschöpfenden Einheit. Die Digitalisierung ist dabei eine zentrale Antriebskraft dieser Entwicklung, da digitale Technologien die Sektorgrenzen aufweichen und durchbrechen. Über digitale, internetbasierte Kundenschnittstellen wie z. B. das Smartphone sowie digitale Verkaufsplattformen wie Amazon und eBay werden heute nahezu alle Endkunden direkt erreicht. Die hinter dem Produkt stehenden Branchen werden für den Endkunden zunehmend uninteressant. Strom und Gas lassen sich über digitale Technologien genauso vermarkten und erwerben wie Konsumgüter und Nahrungsmittel. Die Folge: Vertriebsstrategien müssen angepasst und ggf. in bestehende Ecosystems integriert werden.

Bereits heute bestehen zahlreiche Überschneidungen und Annäherungen zwischen der Energiewirtschaft und anderen Branchen und Sektoren (siehe Abbildung 5). Diese Überschneidungen bilden die Grundlage für das weitere Zusammenwachsen der Sektoren und für neue Geschäftsmodelle.







**Abbildung 5:**  
**Sektorkonvergenz in der**  
**Energiewirtschaft**

## Höchstes Potenzial bei Geschäftsfeldern nahe am Kerngeschäft

Aus Sicht der Energiewirtschaft werden die Produkte und Dienstleistungen aus den Geschäftsfeldern dezentrale Stromerzeugung inklusive Stromspeicherung, Smart Metering/digitales Messwesen und Elektromobilität am stärksten zusammenwachsen (Abbildung 6). Dies ist insoweit nicht verwunderlich, als diese Geschäftsfelder eine große Nähe zum bestehenden Kerngeschäft aufweisen. Zudem sind technologische Hürden dieser Geschäftsfelder prinzipiell überwunden, wodurch Potenziale der Konvergenz klarer erkennbar und Risiken quantifizierbar sind. Allerdings bestehen noch vielfältige regulatorische Hemmnisse, die einer schnellen Marktverbreitung heute vielfach entgegenstehen.<sup>3</sup>

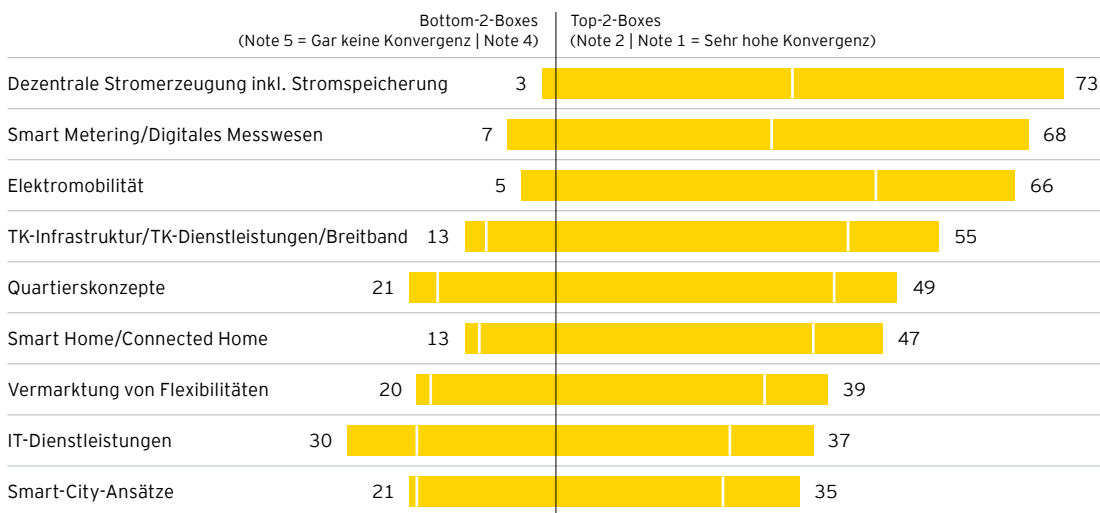
Über ein Drittel der Befragten sieht daneben auch ökonomisches Potenzial für Geschäftsfelder, die eine geringere Schnittmenge zum klassischen Leistungsangebot eines Energieversorgers aufweisen. Dies sind vor allem Smart-City- und Smart-Home-/Connected-Home-Ansätze.

## Aufbau von Win-win-Gemeinschaften notwendig

Mit der Sektorkonvergenz verändern sich die geschäftlichen Strukturen zwischen den Unternehmen von einer sequenziellen Wertschöpfung (Lieferant-Abnehmer-Beziehung) über eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit wenigen bis hin zu einem Netzwerk von vielen Partnern (ggf. auf Zeit), die gemeinsam wirtschaftliche Interessen verfolgen. Dies ist aus

### Abbildung 6: Geschäftsfelder mit größter Konvergenz

Bei welchen Geschäftsfeldern besteht aus Ihrer Sicht die größte Konvergenz, d. h., bei welchen Produkten und Leistungen wachsen Sektoren am meisten zusammen?



Angaben in Prozent; n = 100

<sup>3</sup> Dies gilt vor allem für die Themen des Smart Metering und der Elektromobilität.

Sicht der befragten Energieversorger zwingend notwendig, da neue, digitale Geschäftsfelder nur mit einer Vielzahl von Partnern erschlossen werden können. Denn die Komplexität der Fragestellungen kombiniert mit einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit macht es notwendig, sich auf die eigenen Kompetenzen und Stärken

zu fokussieren. Dies haben viele Energieversorger erkannt. Nur ein Drittel der Unternehmen will möglichst die gesamte Wertschöpfung digitaler Geschäftsmodelle im eigenen Unternehmen behalten. Die übrigen Energieversorger handeln dagegen mehr nach dem Prinzip von Win-win-Gemeinschaften.



“

Neue, digitale Geschäftsfelder können nur mit einer Vielzahl von Partnern erschlossen werden.

“



In der Energiebranche wachsen Aufbruchstimmung und Optimismus. Die Unternehmen entwickeln neue Geschäftsmodelle, setzen verstärkt auf Kooperationen sowohl mit Nachbarbranchen als auch mit anderen Energieunternehmen. Die Energiebranche kann so wieder zur Wachstumsbranche werden.

**Stefan Kapferer, Vorsitzender der BDEW-Hauptgeschäftsführung**



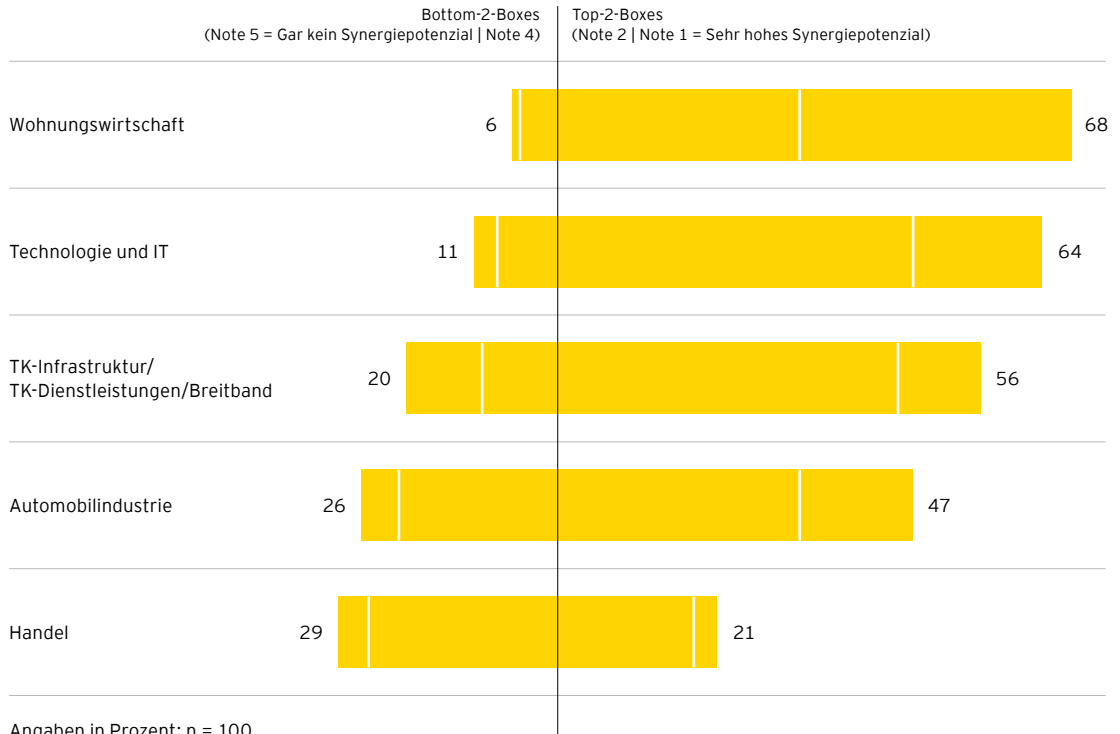
### Enge kommunale Verzahnung als Wettbewerbsvorteil

74 Prozent der Befragten geben ihre enge kommunale Verzahnung als Wettbewerbsvorteil an und sehen sich aus diesem Grund in einer aussichtsreichen Position, um attraktive Partnerschaften eingehen zu können. Es ist daher nicht verwunderlich, dass die EVU das größte Synergiepotenzial (Abbildung 7) in Verbindung mit der Wohnungswirtschaft sehen, die ebenfalls häufig regional verankert ist. Darüber hinaus bietet die Wohnungswirtschaft einen großen Absatzmarkt für die drei Geschäftsfelder dezentrale Stromerzeugung, Smart Metering und

Elektromobilität. Hinsichtlich der Automobilindustrie stellt sich ein anderes Bild dar. Ein signifikanter Anteil der Befragten sieht hier keine größeren Synergien. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Zum einen befindet sich die Elektromobilität noch in einem frühen Marktstadium, zum anderen könnten die teils verschiedenen Unternehmenskulturen, die insbesondere zwischen kleinen und mittelgroßen Stadtwerken, die einen starken regionalen Fokus haben, und den international agierenden Automobilkonzernen auftreten, dazu führen, dass man glaubt, nicht voneinander profitieren zu können.

### Abbildung 7: Synergiepotenziale mit anderen Sektoren und Branchen

Mit welchen anderen Sektoren/Branchen können EVU die größten Synergiepotenziale heben?



### **Energiewirtschaft sieht sich für sektorübergreifenden Wettbewerb gewappnet**

Geschäftsfeldüberschneidungen zwischen der Energiewirtschaft und anderen Branchen sind nicht nur durch Partnerschaften geprägt, sondern auch durch das Auftreten einer beachtlichen Anzahl neuer Wettbewerber. Der überwiegende Anteil der EVU sieht sich jedoch für den sektorübergreifenden Wettbewerb in digitalen Geschäftsfeldern gewappnet. Dies gilt insbesondere für Geschäftsfelder, die durch eine inkrementelle Erweiterung des aktuellen Kerngeschäfts erschlossen werden.

### **2.3 Geschäftsmodelle nahe dem Kerngeschäft**

Der Großteil der Energieversorger erwartet in den nächsten drei bis fünf Jahren eher eine evolutionäre Entwicklung der Geschäftsmodelle in der Energiewirtschaft. Dies drückt sich auch in dem seit einigen Jahren etablierten Geschäftsfeld der Energiedienstleistungen aus, das eine Vielzahl von Geschäftsmodellen im Kontext der Energieversorgung umfasst (z. B. Contracting, Wärmedienstleistungen, Energieberatung).<sup>4</sup>

Das größte Potenzial im Zuge einer Sektorenkopplung weisen die Befragten den folgenden drei Geschäftsfeldern mit großer Nähe zur Energieversorgung zu:

#### **1. Dezentrale Stromerzeugung inkl. Stromspeicherung**

Dezentrale Stromerzeugung inklusive Stromspeicherung wird als bedeutendstes Geschäftsfeld im Zuge der Digitalisierung und Sektorkonvergenz angesehen. In diesem als etabliert

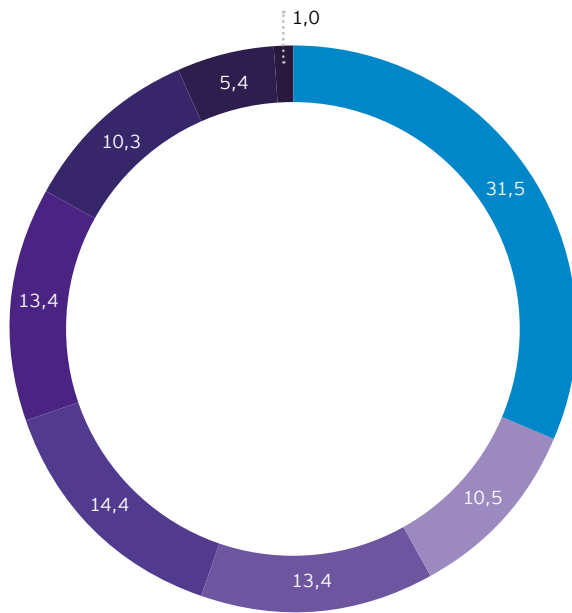
zu bezeichnenden Geschäftsfeld besteht einerseits eine hohe Kundennachfrage und andererseits eine hohe Bereitschaft zur Kooperation. In erster Linie wird eine Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Energiesektor, mit Komponentenlieferanten und dem Endkunden eingegangen. Insgesamt kommt in diesem Geschäftssegment eine Vielzahl von Partnern infrage, die zusammen mit dem Energieversorger ein Ecosystem bilden. Entsprechend beträgt der eigene Wertschöpfungsanteil in diesem Geschäftsfeld für die Energieversorger rund 30 Prozent.

Aus Sicht der Befragten sind insbesondere die regionale Nähe zum Kunden und das technische Know-how in Bezug auf Anlagen sowie deren Zusammenwirken ein Wettbewerbsvorteil. Dies spiegelt sich im aktuellen Produktportfolio wider. Rund ein Drittel der Energieversorger, vorwiegend mittelgroße und große EVU, bietet bereits heute eine Direktvermarktung an.

# 31,5%

Im Bereich der dezentralen Stromerzeugung ist die Sektorkonvergenz am weitesten vorangeschritten. 31,5 Prozent der Erneuerbare-Energien-Anlagen sind in privater Hand.

*4 Im Rahmen der Studie werden diese weitestgehend auf den Energiebereich beschränkten Geschäftsfelder nicht näher betrachtet.*



**Abbildung 8: Eigentumsverhältnisse bei Erneuerbare-Energien-Anlagen (installierte Leistung)**

- Private Eigentümer
- Landwirtschaft
- Fonds und Banken
- Projektentwickler
- Handel und Gewerbe
- Andere EVU
- Große EVU
- Sonstige

Angaben in Prozent

Quelle: Trend Research 12/2017

Mit fortschreitender technologischer und regulatorischer Entwicklung wird die Vermarktung von Kleinsterzeugungsanlagen und Speichern, auch im Peer-to-Peer-Bereich, an Bedeutung gewinnen. Die Kenntnis spezifischer Gegebenheiten (z. B. Netzstruktur) wird in diesem Geschäftsfeld für regional verankerte Energieversorger ein Wettbewerbsvorteil sein. Darüber hinaus haben 55 Prozent der Befragten ein Angebot für Mieterstrommodelle oder planen deren Einführung in den nächsten zwei Jahren. Hieran zeigt sich deutlich die fortschreitende Vernetzung mit der Wohnungswirtschaft.

Ein Blick auf die Eigentumsverhältnisse bei den erneuerbaren Energien verdeutlicht, dass bei der dezentralen Stromerzeugung die Sektor-konvergenz insgesamt bereits weit fortgeschritten ist. Lediglich 16 Prozent der installierten Leistung im Bereich der erneuerbaren Energien befinden sich im Eigentum von Stadtwerken und EVU (siehe Abbildung 8).

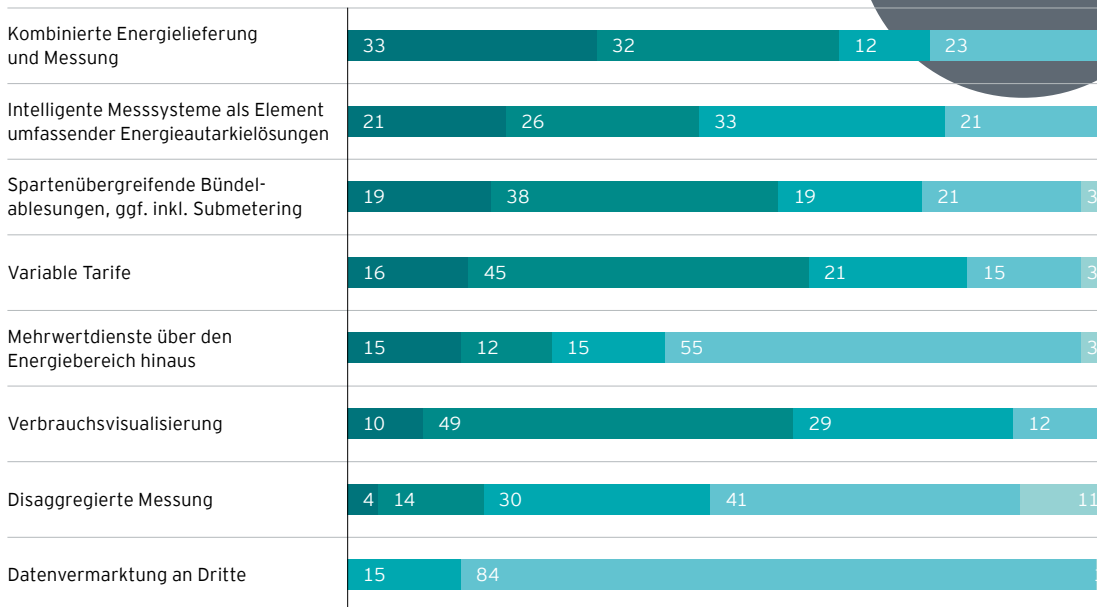
## 2. Smart Metering/Digitales Messwesen

Das Geschäftsfeld „Smart Metering/Digitales Messwesen“ befindet sich im Wesentlichen aufgrund regulatorischer Vorgaben auf der Agenda vieler Energieversorger. Die Zusammenarbeit mit anderen EVU, IT-Dienstleistern und Komponentenlieferanten wie Zähler- und SMGW-Herstellern ist aus Sicht der Teilnehmer essenziell und bereits weit fortgeschritten. In Zukunft wird diese Zusammenarbeit noch weiter zunehmen. Dies gilt insbesondere, wenn der gesetzliche Ansatz greift, das SMGW als sichere, sektorübergreifende Kommunikationsplattform für die Digitalisierung der Energiewende zu etablieren. Noch wird der Rollout intelligenter Messsysteme von den Unternehmen vielfach auf das Smart Metering reduziert. Mit der Erweiterung auf Smart Grid, Smart Mobility, Smart Home/Building und Smart-Service-Anwendungen ist eine Vielzahl anderer Sektoren vom Rollout der SMGWs betroffen. Gerade in diesen Bereichen drängt sich daher die Etablierung von Ecosystems auf.

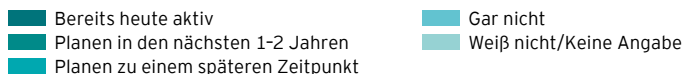
## Abbildung 9: Geschäftsmodelle im Bereich Smart Metering bzw. digitales Messwesen

Ist Ihr Unternehmen in dem folgenden Geschäftsmodell im Bereich Smart Metering bzw. im digitalen Messwesen bereits aktiv oder plant es, in den nächsten 1-2 Jahren, zu einem späteren Zeitpunkt oder gar nicht einzusteigen? →

Nur wenn Smart Metering eine hohe oder sehr hohe Bedeutung hat.



Angaben in Prozent; n = 73



Noch stehen „evolutionäre“ Entwicklungen (z. B. variable Tarife, Verbrauchsvisualisierung) im Fokus der Energiewirtschaft (Abbildung 9). Ansätze zur stärkeren Sektorkonvergenz finden sich jedoch schon in der spartenübergreifenden Bündelablesung (19 Prozent sind hier heute bereits aktiv) und im Angebot von Mehrwertdiensten über den Energiebereich hinaus (15 Prozent).

### Datenvermarktung an Dritte

Keines der befragten Unternehmen plant in näherer Zukunft die Erschließung des Geschäftsfelds „Datenvermarktung an Dritte“. Ursachen

hierfür sind vor allem datenschutzrechtliche Risiken bzw. Bedenken und der Vertrauensvorschluss, den gerade Stadtwerke heute besitzen. Mit der „freizügigen“ Handhabung datenschutzrechtlicher Vorschriften würde man aus Sicht der Energiewirtschaft die Vertrauensbasis, die man heute bei den meisten Endkunden besitzt, gefährden.

Zudem gibt es bislang in der Energiewirtschaft wenig bewährte Konzepte zur Vermarktung von Daten. Trotzdem sollte dieses Geschäftsfeld nicht vollständig ignoriert werden. Energieversorger können hier von der Erfahrung

anderer profitieren. So haben andere Sektoren beachtliche Potenziale mit „scheinbar wertlosen“ Nutzerdaten heben können (z. B. soziale Netzwerke). Mit der Smart-Meter-Einführung werden enorme Datenmengen verfügbar sein, die genutzt werden können, um Kundenverhalten zu analysieren und ggf. zu steuern (z. B. Anreiz für Stromverbrauch bei überschüssiger Erzeugung). Bislang setzt nur eine Minderheit der Energieversorger etwa mithilfe der disaggregierten Messung, d. h. der Zerlegung des gesamten Lastverlaufs eines Haushalts über einen Zeitraum auf einzelne Anwendungen und Geräte, auf dieses Geschäftsfeld.

### 3. Elektromobilität

Der Ausbau der Elektromobilität ist eine wichtige Maßnahme zur Erreichung der Klimaschutzziele in Deutschland. Neben der Automobilindustrie ist insbesondere die Energiewirtschaft davon betroffen. EVU versprechen sich vor allem zusätzliche, nicht unerhebliche Umsätze aufgrund einer neuen Stromanwendung sowie zusätzlicher Dienstleistungen rund um die Elektromobilität. Daneben sehen sie die regionale Nähe und Ortskenntnisse, die beim Ausbau der Ladeinfrastruktur unerlässlich sind, in Kombination mit dem technischen Know-how und der Nähe zum Stromgeschäft als Wettbewerbsvorteile an.

Entsprechend betreiben bereits heute 80 Prozent der Befragten, die der Elektromobilität eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zumessen, eine Ladeinfrastruktur (Abbildung 10). Zudem ist ein Großteil dieser Unternehmen bereits in Verkauf und Abrechnung von Ladestrom aktiv. Währenddessen steckt die Vermarktung der Speicherkapazität noch in den Kinderschuhen. Ein signifikanter Anteil der EVU plant einen Einstieg in das Geschäftsfeld Mobilitätsdienstleistungen (z. B. Mobility as

a Service, Flottenmanagement). Diese Bestrebungen, in ein Geschäft mit nur wenig Bezug zum Stromgeschäft zu investieren, sind u. a. darauf zurückzuführen, dass ein Teil der Befragten in einem Querverbund mit dem ÖPNV agiert und Synergieeffekte nutzen kann.

### Die Zukunft der Elektromobilität benötigt eine stärkere bundesweite Kooperation

Der Ausbau der Elektromobilität nimmt erst langsam an Fahrt auf. Bislang kooperiert man vor allem mit anderen EVU, IT-Dienstleistern und dem Handwerk. Mit der Automobilindustrie arbeiten heute lediglich 8 Prozent der befragten Unternehmen zusammen. In der Zukunft wird es auf die Etablierung umfassender Ecosystems und die Schaffung entsprechender gesetzlicher Rahmenbedingungen ankommen, um die politischen Ziele eines massiven Zuwachses der Elektromobilität zu erreichen.

A large, stylized teal graphic of the number '80%' is centered on the page. The numbers are bold and sans-serif, with the percentage sign being slightly smaller and positioned to the right of the '0'.

Die Elektromobilität hat das Potenzial zum Wachstumstreiber der Energiewirtschaft zu werden. 80 Prozent der Energieversorger, die der Elektromobilität eine hohe Bedeutung beimessen, sind heute schon im Bereich der Elektroladeinfrastruktur aktiv.



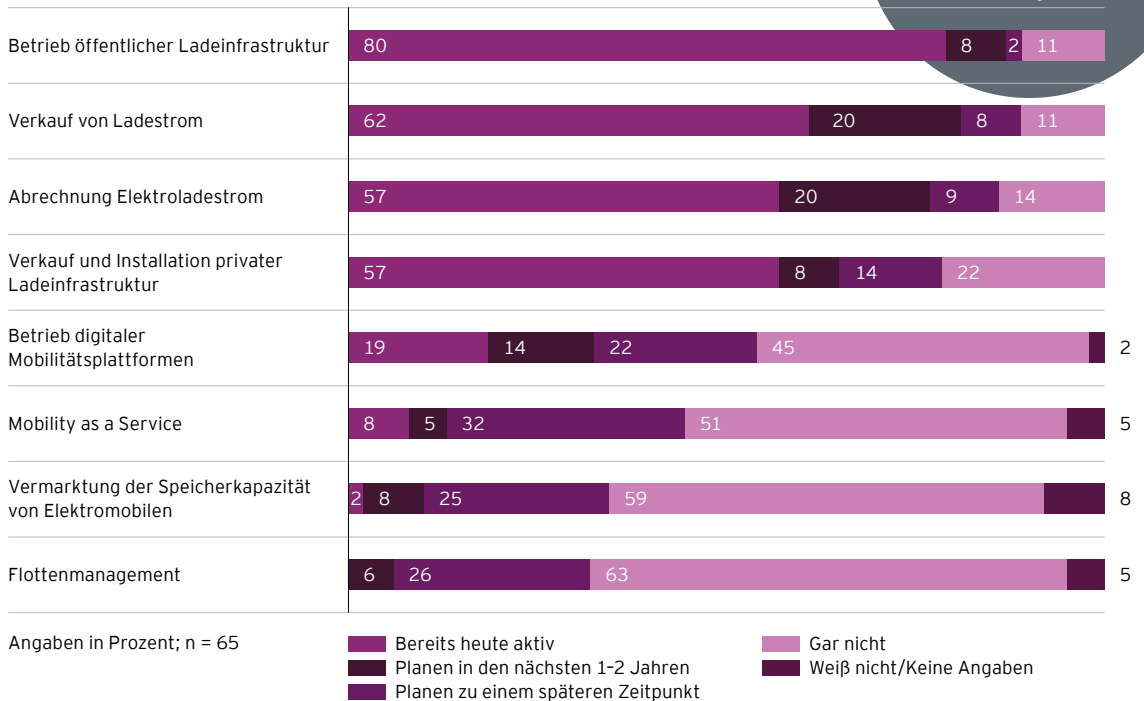
## **Vorteile der Entwicklung von Geschäftsfeldern**

Evolutionäre Geschäftsfelder bieten zusätzliche Erlösmöglichkeiten, die durch die EVU mit einem verhältnismäßig niedrigen Ressourceneinsatz und einem geringen Risiko erschlossen werden können. Da diese Chance von Unternehmen aller Sektoren erkannt wurde, ist ein Konkurrenzkampf um Marktanteile unausweichlich. Energieversorger haben jedoch in den genannten Geschäftsfeldern aufgrund ihrer regionalen Nähe und der Nähe dieser Geschäftsfelder zum Kerngeschäft der Energieversorgung eine gute Ausgangsposition.

## Abbildung 10: Geschäftsmodelle im Bereich der Elektromobilität

Ist Ihr Unternehmen in dem folgenden Geschäftsmodell im Bereich der Elektromobilität bereits aktiv oder plant es, in den nächsten 1-2 Jahren, zu einem späteren Zeitpunkt oder gar nicht einzusteigen?

Nur wenn Elektromobilität eine hohe oder sehr hohe Bedeutung hat.



Der Auto fahrende Endkunde will bundesweit mit einer einheitlichen Ladeinfrastruktur sein Fahrzeug problemlos an jedem beliebigen Ort elektrisch laden können. Die Abrechnungsprozesse müssen für ihn im Hintergrund ablaufen. Dazu bedarf es einer stärkeren bundesweiten Kooperation bzw. Koordination.

### 2.4 Potenziale für Geschäftsmodelle außerhalb der Energieversorgung

EVU sehen in den Geschäftsfeldern Telekommunikation, Smart Home und Smart City wichtige Zukunftsmärkte. Sie gehen davon aus, aufgrund

von Kundenkenntnissen, der regionalen Nähe und der Nähe zum eigenen Stammgeschäft prädestiniert für ein Engagement in diesen Bereichen zu sein. Hierbei rücken serviceorientierte Dienstleistungen in den Vordergrund, die im Gegensatz zu vielen energiewirtschaftlichen Geschäftsmodellen nicht primär auf physischen Assets basieren.

Diese Geschäftsmodelle haben geringere Anknüpfungspunkte zum bestehenden Kerngeschäft der Energiewirtschaft. Dadurch nimmt der eigene Wertschöpfungsanteil ab, eine intensive Zusammenarbeit mit anderen Sektoren ist zwingend notwendig.

## 1. Telekommunikation – Infrastruktur/TK-Dienstleistungen/Breitband

Moderne Telekommunikationstechnologien sind eine zentrale Grundlage für eine Vielzahl digitaler Geschäftsmodelle und daher ein attraktiver Zukunftsmarkt. Energieversorger, die bereits in diesem Geschäftsfeld aktiv sind, fokussieren sich derzeit mehrheitlich auf den Infrastrukturausbau (z. B. das Verlegen von Glasfaserkabeln). Bei konsequenter Fortführung der Pläne wird etwa die Hälfte dieser EVU in den nächsten zwei Jahren zusätzliche TK- und Internetdienstleistungen wie Breitband oder digitales Fernsehen anbieten (Abbildung 11).<sup>5</sup>

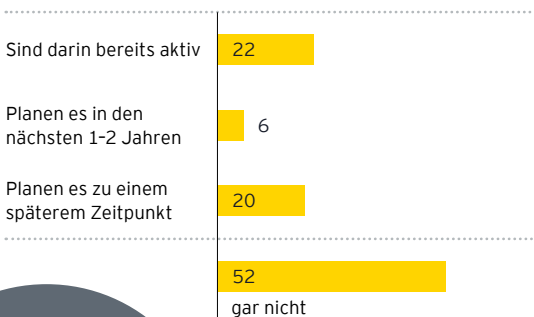
Diese Entwicklung ist sehr positiv zu werten, da TK-Dienstleistungen einen langfristigen und

konstanten Erlösstrom ermöglichen. Zudem kann die selbst betriebene TK-Infrastruktur als Basis für weitere digitale Geschäftsfelder etwa in den Bereichen Smart Metering, Smart Grid, Smart Home oder Smart City dienen.

Aufgrund des globalen Charakters des TK-Marktes einerseits und der regional begrenzten Aktivitäten der Energieversorger andererseits steht eine Zusammenarbeit mit TK-Unternehmen an erster Stelle. Insgesamt ist jedoch zu erkennen, dass sich das heutige Engagement der Energieversorger im Bereich der Telekommunikation noch vielfach durch einen eher isolierten Angang kennzeichnen lässt. EVU sehen hier Potenziale, beim eigenen Kundenstamm Zusatzerlöse zu generieren.

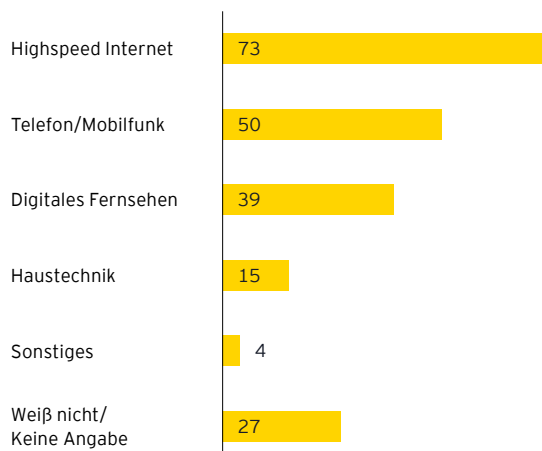
### Abbildung 11: TK- und Internetdienste für Endkunden

Ist Ihr Unternehmen in dem folgenden Geschäftsmodell im Bereich der TK-Infrastruktur und von TK-Dienstleistungen bereits aktiv oder plant es, in den nächsten 1-2 Jahren, zu einem späteren Zeitpunkt oder gar nicht einzusteigen?



Angaben in Prozent; n = 54

Welche TK-Dienstleistungen für Endkunden bieten Sie an bzw. planen Sie anzubieten?



Angaben in Prozent; n = 26

Nur wenn TK-Infrastruktur/-Dienstleistung eine hohe oder sehr hohe Bedeutung hat.

<sup>5</sup> Dies entspricht etwa einem Viertel aller befragten Unternehmen.





Die größten Synergiepotenziale werden in der Annäherung mit der Wohnungswirtschaft, dem Technologie- und dem TK-Sektor gesehen.

## 2. Smart Home

Das Geschäftsfeld Smart Home, in das u. a. Produkte wie Hausautomation und Energiemanagement fallen, wird von den Befragten mit einer mittleren Sektorkonvergenz bewertet. Dennoch sind vereinzelte EVU in diesen Markt eingetreten und bieten erste Produkte an bzw. haben Pilotprojekte gestartet (siehe Abbildung 12). Mit einem eigenen Wertschöpfungsanteil von lediglich ca. 7 Prozent dienen Smart-Home-Produkte der Energiewirtschaft heute vor allem zur Kundenbindung und tragen (noch) nicht zur Ertragskraft des Unternehmens bei.

Im Smart-Home-Bereich arbeiten EVU vornehmlich mit Lieferanten und Komponentenherstellern zusammen. Insgesamt ist der Vernetzungsgrad mit anderen Sektoren heute jedoch noch sehr gering. Dies liegt u. a. an der Vielzahl proprietärer Systeme, die heute im Markt angeboten werden. Bislang konnte sich im

Markt keine einheitliche Plattform durchsetzen. Es gibt eine Vielzahl Standards und Technologien nebeneinander, die i. d. R. nicht miteinander kompatibel und interoperabel sind. Insofern besteht auch bei diesem Geschäftsfeld noch erhebliches Potenzial zum Aufbau von Ecosystems, mit dem Ziel, eine Plattform zur umfassenden Erbringung von Smart-Home-Produkten und -Dienstleistungen zu schaffen.

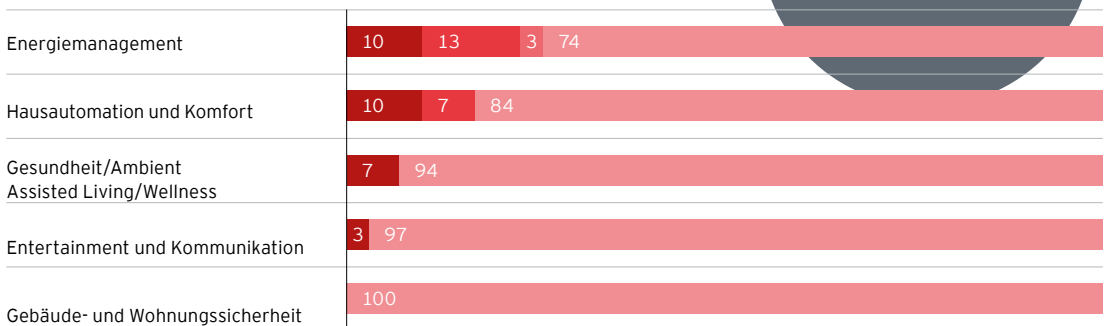
## 3. Smart City

Mithilfe von Smart-City-Ansätzen sollen Städte effizienter und nachhaltiger gestaltet werden. Dabei werden physische und digitale Infrastrukturen sowie Algorithmen miteinander vernetzt, um z. B. Auslastungsprobleme im Parkplatzmanagement effizient und ressourcensparend zu lösen. Aufgrund des frühen Entwicklungsstadiums dieses Geschäftsfeldes sieht die Energiewirtschaft hier zurzeit nur ein geringes Synergiepotenzial.

**Abbildung 12: Status der eingeführten Produkte und Dienstleistungen im Bereich Smart Home**

Handelt es sich dabei um ein in den Markt eingeführtes Produkt/eine Dienstleistung oder um ein oder mehrere Pilotprojekte?

Nur wenn Smart Home eine hohe oder sehr hohe Bedeutung hat.



Angaben in Prozent; n = 31

Am Markt eingeführtes Produkt/Dienstleistung  
Pilotprojekt

Weiß nicht/Keine Angaben  
Noch nicht aktiv



Die intelligente Straßenbeleuchtung stellt das heute am stärksten verbreitete Produkt bzw. die am stärksten verbreitete Dienstleistung dar, da sie sich nahe an der Energieversorgung bewegt. In Zukunft wird sich das Angebot stärker von der klassischen Energieversorgung wegbewegen. Intelligente Parkraumbewirtschaftung, Umweltüberwachung über Echtzeitdaten und digitales Verkehrsmanagement sind nur einige Bereiche, in denen zukünftig EVU aktiv werden.

Rund drei Viertel der Befragten gehen davon aus, dass Smart-City-Ansätze nur in Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern erfolgreich umgesetzt werden können. Es muss daher eine Instanz geben, die diese Anbieter identifiziert, Ausschreibungen rechtssicher veröffentlicht und eine ganzheitliche Betrachtung gewährleisten kann. In dieser Rolle können sich Stadtwerke als unabhängige lokale Instanz mit umfassendem Know-how in einem Ecosystem aus kommunaler Hand und Technologieanbietern beweisen.

#### **Höhere Risiken bei Geschäftsfeldern außerhalb der Energieversorgung**

Geschäftsfelder außerhalb der Energieversorgung sind von hohen Risiken (u. a. Vorfinanzierung, geringere Synergiepotenziale, fehlendes eigenes Know-how) geprägt, bieten jedoch die Möglichkeit, eine Vorreiterrolle einzunehmen und langfristige Erlösströme zu generieren. Bisher scheut sich die Mehrheit der Befragten vor diesem Schritt. Ursächlich hierfür ist unter anderem, dass rund 70 Prozent der Teilnehmer den klassischen Commodity-Vertrieb auch in Zukunft als werthaltig einstufen. Die Notwendigkeit und Dringlichkeit, in neue Geschäftsfelder einzusteigen, wird daher als eher gering eingestuft.



Die Ergebnisse  
für Österreich  
und die Schweiz





### 3.1 Österreich

Die österreichischen Energieversorger blicken erneut auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr zurück: 80 Prozent der Energieversorger beurteilen den Geschäftserfolg 2018 als gut oder sehr gut. Dagegen bereitet der Blick in die Zukunft dem ein oder anderen etwas Sorge. Nur 65 Prozent erwarten einen guten oder sehr guten Erfolg im laufenden Geschäftsjahr. Ein Grund dafür dürfte in einem zunehmenden Mangel an Know-how und Personal liegen. Neun von zehn Befragten werden sich in den kommenden Jahren intensiv mit der Suche nach qualifiziertem Personal und der Personalentwicklung auseinandersetzen. Hinzu kommt die Unsicherheit, die sich durch die Einführung zweier unterschiedlicher Strompreiszonen für Österreich und Deutschland zum 1. Oktober 2018 ergeben hat. Damit ist die Volatilität der Strompreise in Österreich stark gestiegen, die Prognose der weiteren Entwicklung hat sich deutlich erschwert.



# 80%

der Energieversorger beurteilen den Geschäftserfolg 2018 als gut oder sehr gut. Dagegen bereitet der Blick in die Zukunft dem ein oder anderen etwas Sorge.

Daneben bestimmen Digitalisierungsthemen die Agenda der Vorstände und Geschäftsführer. Auch wenn die Digitalisierung primär noch zur Automatisierung und zur Verbesserung von Geschäftsprozessen genutzt wird, so verändert sie doch zunehmend auch die Geschäftsmodelle der Energieversorger. Höchste Relevanz besitzen dabei das Smart Metering und die Elektromobilität, gefolgt von der dezentralen Stromerzeugung.

Bis Ende 2018 sind 1.060.000 intelligente Messsysteme in Österreich ausgerollt worden. Dies entspricht einer Rolloutquote von 17 Prozent, womit die gesetzliche Vorgabe von 80 Prozent bis Ende 2020 kaum flächendeckend erreicht werden dürfte.<sup>6</sup> Entsprechend ist der Stand der heute angebotenen Geschäftsmodelle auf der Basis von Smart Meters noch recht übersichtlich. Nur etwa 10 bis 15 Prozent der Unternehmen können heute ihren Kunden bereits Angebote auf Smart-Meter-Basis unterbreiten. Dabei dominieren variable Tarife und die Verbrauchsvisualisierung.

Anders verhält es sich im zweiten wichtigen Geschäftsfeldbereich, der Elektromobilität. In diesem von den Energieversorgern als Zukunftsmarkt eingeschätzten Geschäftsfeld, das vor

<sup>6</sup> Vgl. dazu auch E-Control, Bericht zur Einführung intelligenter Messgeräte in Österreich 2018, S. 9.

allem aufgrund seiner Nähe zum Stromgeschäft interessant ist, platziert bereits eine Mehrheit der Unternehmen aktiv Angebote im Markt. Dabei handelt es sich überwiegend um den Verkauf und Betrieb privater Elektroladeinfrastruktur, den Betrieb öffentlicher Ladeinfrastruktur, den Verkauf von Ladestrom und um die Abrechnung des Ladestroms.

Die dezentrale Stromerzeugung profitiert vor allem im Bereich der erneuerbaren Energien durch die ersten Entwürfe zum „Erneuerbaren Ausbau Gesetz 2020“. Diese sehen u. a. deutlich verbesserte Rahmenbedingungen für einen beschleunigten Ausbau der erneuerbaren Energien in Österreich vor.<sup>7</sup> Österreichs Energieversorger engagieren sich daher zunehmend in diesem Geschäftsfeld, um Kundenwünschen nachzukommen und Kundenverluste zu vermeiden. An erster Stelle der Geschäftsmodelle steht die Direktvermarktung. Mieterstrommodelle und Quartierskonzepte stehen vor allem für die kommenden Jahre auf der Agenda der Unternehmen.

Ähnlich wie in Deutschland sehen auch die österreichischen Energieversorger ein Zusammenwachsen der Energiewirtschaft mit anderen Sektoren aufgrund der Digitalisierung. Mehrheitlich wird davon ausgegangen, dass neue Geschäftsmodelle auch nur mit einer Vielzahl von Partnern entwickelt werden können. An vorderster Front stehen dabei die Wohnungswirtschaft, der Technologiesektor und die TK-Industrie. Die Hälfte der Unternehmen will die Sektorkonvergenz auch dazu nutzen, in andere Bereiche hineinzuwachsen. Die Sorge, dass man selbst von anderen Sektoren verdrängt wird, besteht nur bei einem Drittel der Befragten.

---

<sup>7</sup> Siehe dazu *E-Control, Tätigkeitsbericht 2018*, S. 47 f.



### 3.2 Schweiz

Die Ergebnisse der Schweizer Teilnehmer zeigen gegenüber dem Vorjahr eine deutlich positivere Beurteilung der aktuellen wie auch der künftig erwarteten Geschäftslage (81 Prozent vs. 60 Prozent im Vorjahr). Dies liegt zum einen an den zwischenzeitlich wieder gestiegenen Stromgroßhandelspreisen, die zu erhöhten Umsatzerlösen geführt haben, und zum anderen an zusätzlichen Einnahmen aus anderen Bereichen sowie neuen Leistungen und Angeboten.

Unter den derzeit relevanten Themen findet sich neuerdings „Absatz/Marketing/Kundenbetreuung“, womit sich 77 Prozent der Energieversorger stark auseinandersetzen. Ebenfalls stark an Bedeutung gewonnen hat die Thematik der „Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs“. Dieser Bedeutungszuwachs dürfte Ergebnis der StromVG<sup>8</sup>-Diskussion sein, die eine Wettbewerbseinführung im Kleinkundenbereich wieder etwas wahrscheinlicher werden lässt.



71 Prozent sind der Meinung, dass die Digitalisierung den größten Einfluss auf die Veränderung der Geschäftsmodelle und die Entwicklung der Energiebranche hat. Jedoch spielen die Entwicklung und der Aufbau neuer Geschäftsmodelle in der Schweiz eine geringere Rolle als in Deutschland. Dies liegt vor allem an der noch nicht vollzogenen Liberalisierung des Energiemarktes im Kleinkundengeschäft in der Schweiz. Dadurch ist einerseits die Notwendigkeit für die Energiewirtschaft, sich nach neuen Geschäftsmöglichkeiten umzusehen, gering, andererseits bestehen deutlich weniger interessante Möglichkeiten für andere Sektoren, sich im Energiegeschäft zu engagieren.

#### **Gesetzliche Vorgaben und Zukunftsmärkte als Treiber für neue Geschäftsmodelle**

An erster Stelle neuer, digitaler Geschäftsmodelle steht Smart Metering, gefolgt von der dezentralen Stromerzeugung und der Elektromobilität. Hauptmotiv für das Engagement im Bereich Smart Metering sind die gesetzlichen Vorgaben. Ein Großteil der Schweizer EVU sieht ihre Rolle in der kombinierten Energielieferung und Messung. Mehrwertdienste über den Energiebereich hinaus spielen nahezu

# 71%

sind der Meinung, dass die Digitalisierung den größten Einfluss auf die Veränderung der Geschäftsmodelle und die Entwicklung der Energiebranche hat.

<sup>8</sup> Stromversorgungsverordnung

keine Rolle – ebenso wenig wie die Datenvermarktung an Dritte.

Im Bereich der dezentralen Stromerzeugung sind vor allem Prosumer Communities in der Schweiz von Interesse. Mit der Anpassung der Artikel 16-18 des Energiegesetzes (EnG) Ende 2016 sind die Rahmenbedingungen für Zusammenschlüsse zum Eigenverbrauch (ZEV) deutlich verbessert worden. Zahlreiche ZEV sind so vor allem zur Nutzung von PV-Anlagen entstanden. Jeder dritte Energieversorger ist daher in diesem Bereich aktiv bzw. plant, dazu ein Angebot in den kommenden zwei Jahren einzuführen.

Die Elektromobilität wird von den genannten Themen am stärksten als Zukunftsmarkt gesehen (58 Prozent). Die Schweiz sieht sich dabei in einer Vorreiterrolle in Europa. So führte im März 2019 ein Elektroauto die Spitze der Neuautoverkaufsliste an. Als Geschäftsmodelle sehen Energieversorger vor allem den Betrieb öffentlicher Ladeinfrastruktur, den Verkauf von Ladestrom und die Abrechnung von Elektroladestrom. Weiter gehende Geschäftsmodelle wie der Betrieb digitaler Mobilitätsplattformen oder die Vermarktung der Speicherkapazität von Elektromobilen wird von deutlich weniger EVU anvisiert.

### **Sektorkonvergenz noch in einem frühen Stadium**

Das Thema der Sektorkonvergenz hat in der Schweiz bislang keine größere Bedeutung in der täglichen Praxis der Energieversorger. Der Fokus liegt heute noch auf dem Forschungsbereich. Um die Herausforderungen und Möglichkeiten der Digitalisierung zu erschließen, ist zukünftig eine intensivere Zusammenarbeit mit einer Vielzahl unterschiedlicher Partner notwendig.

SCHWEIZ

# Der Aufbau von Ecosystems zur Erschließung neuer Geschäftsfelder

Die Stadtwerke studie 2019 zeigt, dass Energieversorger in der digitalen Welt angekommen sind und gegebene Potenziale – insbesondere zur Effizienzsteigerung im eigenen Unternehmen – nutzen. Zudem bietet die Digitalisierung der Energiewirtschaft die Möglichkeit mit Hilfe der zunehmenden Sektorkonvergenz neue Geschäftsfelder aufzubauen und zu erschließen. EVU sind heute bereits in einer Vielzahl neuer Geschäftsfelder aktiv. Zur Risikoreduktion wird ein Engagement in Geschäftsfeldern nahe dem Kerngeschäft wie die dezentrale Stromerzeugung, Smart Metering und die Elektromobilität bevorzugt. Aber auch über das angestammte Kerngeschäft hinausgehende Aktivitäten wie TK-Dienstleistungen, Smart-Home- und Smart-City-Angebote werden zunehmend interessant.

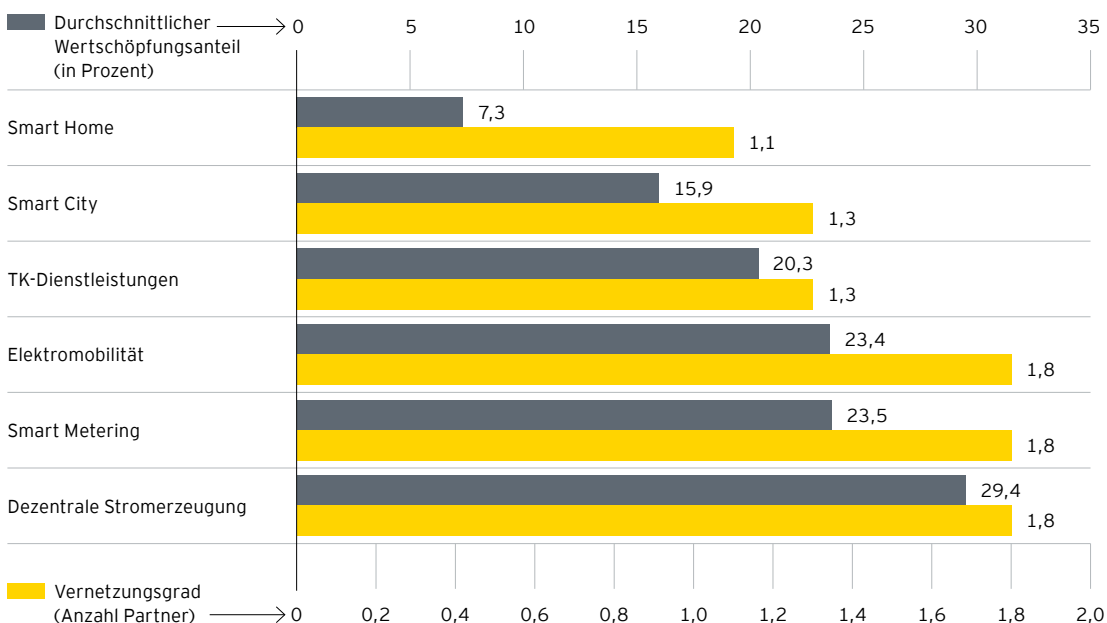


Alle genannten Geschäftsfelder sind heute ohne den intensiven Einsatz digitaler Technologien nicht mehr denkbar. Dies gilt explizit auch für die dezentrale Stromerzeugung und die Elektromobilität. Mit dem weiteren Ausbau der erneuerbaren Energien und der Ladeinfrastruktur für die Elektromobilität wird eine intelligente Steuerung, die möglichst auf Echtzeitinformationen beruht, unabdingbar. Der Rollout intelligenter Messsysteme und des SMGW bietet hier eine technologische Basis. Der Rollout ist mithilfe der Wohnungswirtschaft leichter zu realisieren, genauso wie die Installation von Elektroladeeinrichtungen in Mehrfamilienhäusern. Zudem lassen sich ohne eine entsprechende TK-Infrastruktur die energiewirtschaftlichen Anforderungen zur Steuerung in Echtzeit nicht abdecken. Das vielfältige Engagement der

Energieversorger im Bereich der TK-Infrastruktur belegt, dass man dies erkannt hat. Jeder fünfte Befragte gibt als Motiv für sein Engagement an, damit die notwendigen Voraussetzungen für den Rollout intelligenter Messsysteme schaffen zu wollen. Insofern spiegelt dieses Beispiel deutlich die zunehmende Konvergenz von Energiewirtschaft, Automobilindustrie, TK- und Technologieindustrie und Wohnungswirtschaft wider.

Durch die vielfältigen Schnittmengen mit anderen Sektoren gibt es für die Energieversorger natürliche Partner, die aber zugleich auch Wettbewerber sein können. Das größte Synergiepotenzial sehen EVU in einer Zusammenarbeit mit der Wohnungswirtschaft, dem Technologiesektor und der TK-Industrie. Mit einer

**Abbildung 13: Wertschöpfungsanteil und Vernetzungsgrad**





“

Die Digitalisierung bietet der Energiewirtschaft die Möglichkeit mit Hilfe der zunehmenden Sektor-konvergenz neue Geschäftsfelder aufzubauen und zu erschließen.

durchschnittlichen Zahl von ein bis zwei Kooperationspartnern in einem Geschäftsfeld agieren EVU heute vielfach noch im Sinne einer klassischen Partnerschaft. Am häufigsten arbeitet man mit anderen Energieversorgern und Stadtwerken zusammen. Auch dies belegt, dass die Energiewirtschaft zwar die Notwendigkeit erkannt hat Ecosystems aufzubauen, in der praktischen Umsetzung aber noch ein Stück des Weges zu gehen ist. Dies birgt das Risiko, dass es anderen Sektoren schneller gelingt, bestehende Marktpotenziale zu heben. Das gilt für die Elektromobilität und die dezentrale Stromerzeugung genauso wie in den Bereichen des Smart Metering, des Smart Home oder der Smart City.

Denn erst in Ecosystems, in denen die Entwicklung von Plattformen und die Leistungserbringung auf diesen Plattformen mit einer Vielzahl von Partnern mit unterschiedlichen Kompetenzen vorangetrieben werden, können die gesamten Geschäftspotenziale gehoben werden. Energieversorger sind dabei vielfach in der Lage, aufgrund ihrer Ausgangssituation die Rolle eines Plattformbetreibers einzunehmen. Dabei ist es elementar, Win-win-Situationen für alle Beteiligten herzustellen. Der Aufbau einer Plattform, die primär für die eigenen Produkte und Dienstleistungen konzipiert ist, kann das Geschäftspotenzial von Ecosystems immer nur zu einem Bruchteil ausschöpfen.



# Ansprechpartner



## **Metin Fidan**

Energy Sector Leader  
Deutschland, Österreich  
und Schweiz  
Friedrichstraße 140  
10117 Berlin  
Telefon +49 30 25471 21379  
metin.fidan@de.ey.com



## **Mathias Timm**

BDEW Bundesverband der  
Energie- und Wasserwirtschaft e. V.  
Reinhardtstraße 32  
10117 Berlin  
Telefon +49 30 300199 1700  
mathias.timm@bdew.de



## **Hendrik Hollweg**

Assurance Services  
Graf-Adolf-Platz 15  
40213 Düsseldorf  
Telefon +49 221 2779 20140  
hendrik.hollweg@de.ey.com



## **Mag. Stefan Uher**

Energy Sector Leader Österreich  
Wagramer Straße 19  
1220 Wien, Österreich  
Telefon +43 1 211 701213  
stefan.uher@at.ey.com



## **Andreas Siebel**

Transaction Advisory Services  
Graf-Adolf-Platz 15  
40213 Düsseldorf  
Telefon +49 221 9352 18523  
andreas.siebel@de.ey.com



## **Benjamin Teufel**

Energy Sector Leader Schweiz  
Maagplatz 1  
8005 Zürich, Schweiz  
Telefon +41 58 286 4446  
benjamin.teufel@ch.ey.com



## **Dr. Frank Fleischle**

Digital Grid  
Graf-Adolf-Platz 15  
40213 Düsseldorf  
Telefon +49 211 9352 11494  
frank.fleischle@de.ey.com



## **Dr. Helmut Edelmann**

Director Utilities  
Deutschland, Österreich und  
Schweiz  
Westfalendamm 11  
44141 Dortmund  
Telefon +49 231 55011 11476  
helmut.edelmann@de.ey.com



**Herausgeber**  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Fotos**  
Gettyimages, Shutterstock

**Bestellung**  
Anna Helfritz  
anna.helfritz@de.ey.com

**About EY**

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in *building a better working world* for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy). For more information about our organization, please visit [ey.com](http://ey.com).

© 2019 EYGM Limited.

All Rights Reserved.

GSA Agency

SRE 1904-028

ED None



In line with EY's commitment to minimize its environmental impact this document has been printed CO<sub>2</sub> neutral and on FSC®-certified paper that consists of 60% recycled fibers.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

**[ey.com](http://ey.com)**