Thüga

Strategie-Review für Stadtwerke

[29.06.2016] Gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen A. T. Kearney hat die Thüga-Gruppe jetzt ein Strategiepapier für Stadtwerke veröffentlicht. Für das Unternehmen selbst konnten bereits verschiedene Anpassungspotenziale identifiziert werden.

Die Stadtwerke-Kooperation Thüga hat gemeinsam mit 50 Experten aus der Thüga-Gruppe und dem Beratungsunternehmen A.T. Kearney im vergangenen Jahr den Strukturwandel in der Energiebranche untersucht. Als wesentliche Treiber wurden die Liberalisierung, die Regulierung, die Dekarbonisierung und die Digitalisierung herausgestellt. Die Analyse versucht vor allem Antworten zu finden auf die Fragen: Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf Stadtwerke in Deutschland? Und: Welche Handlungsfelder ergeben sich daraus für die Thüga und ihre Partnerunternehmen? Grundsätzlich rechnet Thüga mit einem Rückgang des Gesamt-Profit-Pools der Energie- und Wasserversorgungsunternehmen in Deutschland von 19,8 Milliarden Euro im Jahr 2011 auf 15,6 Milliarden Euro bis 2024. Der Thüga-Vorstandsvorsitzende Michael Riechel erklärt: „Die Thüga-Gruppe hat den Vorteil, dass ihr Schwerpunkt vor allem im Netz- und Vertriebsgeschäft liegt. Insofern sind wir von den wirtschaftlichen Einbrüchen in der konventionellen Erzeugung und im Handel weniger stark betroffen."

EBIT 2011 als Bezugsgröße

Wie die Stadtwerke-Kooperation mitteilt, haben die Experten im Zuge der Analyse das operative Ergebnis (EBIT) aller Branchenakteure über alle Wertschöpfungsstufen für das Ausgangsjahr 2011 ermittelt und unter Berücksichtigung der Marktentwicklung das Ergebnis für das Jahr 2024 prognostiziert. Laut Riechel sind die Auswirkungen auf die einzelnen Wertschöpfungsstufen sehr unterschiedlich. So werde sich der EBIT der zentralen Erzeugung von acht Milliarden Euro im Jahr 2011 auf 3,8 Milliarden Euro im Jahr 2024 halbieren. Bei der dezentralen Erzeugung wird hingegen mit einem Anstieg von 1,9 Milliarden auf 4,9 Milliarden gerechnet. Da sich viele Photovoltaikanlagen und Windräder in den Händen privater Investoren befinden, werden die Energieversorger hier jedoch nur bedingt profitieren. Auch die Entwicklung des EBIT bei zentralen Speichern sei rückläufig. Das operative Ergebnis des Netzgeschäfts falle mit einem Minus von vier Prozent relativ stabil aus. Hier seien allerdings die Erträge der überregionalen Transportnetze enthalten, die einer deutlich investitionsfreudigeren Regulierung unterliegen. Im Vertriebsgeschäft gehe das EBIT in Höhe von zwei Milliarden Euro um circa 25 Prozent bis zum Jahr 2024 zurück.

Branche steht vor großen Herausforderungen

Diese Entwicklungen stellen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen vor größere Herausforderungen. Thüga-Mitglieder haben laut einer Unternehmensmeldung hier eine gute Ausgangsposition. So werde durch die intensive Zusammenarbeit bereits heute ein Mehrwert generiert. Ein zentrales Ergebnis der Arbeitsgruppe lautet: „Schuster bleib bei deinen Leisten, sprich Konzentration auf das Kerngeschäft. Das heißt aber nicht weiter so, sondern kontinuierliche Verbesserung", so Riechel. Exzellenz im Kerngeschäft bedeute etwa Sicherung, Optimierung und Weiterentwicklung beim Netz- und Vertriebsgeschäft sowie bei der Erzeugung und im Handel. Vor allem mache dies eine Kosten- und Prozessoptimierung sowie eine noch stärkere Ausrichtung auf den Kunden erforderlich. Wichtig seien zudem eine Weiterentwicklung der Kompetenzen und der Aufbau neuer profitabler Geschäftsfelder.

Deshalb wollen die Unternehmen der Thüga-Gruppe ihre Zusammenarbeit noch verstärken, teilt das Unternehmen mit. Ziel sei es, weitere Skaleneffekte und Kostenvorteile zu erzielen. Derzeit passe die Thüga ihr Beratungs- und Unterstützungsangebot auf die sich ändernde Marktlage an. Dabei werde man in drei Handlungsfeldern besonders aktiv: dem Ausbau des Beratungsportfolios, der stärkeren Verzahnung der sieben Servicegesellschaften und Plattformen sowie dem Thema Wachstum durch die Beteiligung an Start-up Unternehmen zur Stärkung der Innovationskraft.

(me)

Stichwörter: Finanzierung, Strategie