

Die Wärmewende Asset-Strategien in Zeiten des Wandels

Wärmewende – die große Transformation

Die Erdgasversorgung war in der Vergangenheit eine wesentliche Stütze für das operative Ergebnis von EVUs.

Mit dem Ziel der Treibhausgasneutralität in Deutschland bis zum Jahr 2045 – de facto somit einem Erdgasausstieg – hat sich diese Ertragsstütze zu einer Sparte mit einem erheblichen Transformationsbedarf entwickelt, welche eine fundamentale Neuausrichtung des gesamten Asset-Portfolios notwendig macht.

Fortlaufende und kurzfristige Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen (wie z.B. durch das Gebäudeenergiegesetz (GEG), Wärmeplanungsgesetz etc.) erhöhen den Transformationsdruck und erschweren eine nachhaltige Planungssicherheit.

In Bezug auf die Dekarbonisierung der Wärmeversorgung („Wärmewende“) führt dies zu einer hohen Unsicherheit hinsichtlich der wirtschaftlich nachhaltigen Ausrichtung der bestehenden Asset- und Anlagenstrukturen.

Die Ausgangssituation der EVUs ist hierbei individuell unterschiedlich und wird im Wesentlichen von den bestehenden Assets entlang der Wertschöpfungskette vorgegeben, sodass die Ausgestaltung des zukünftigen Asset-Portfolios und die damit verbundenen Transformationsrisiken unterschiedlich ausgeprägt sind. ➔

In Bezug auf die z.T. erheblichen Investitionen und die Veränderung des Investitionsschwerpunktes – von fossilen zu nachhaltig klimaneutralen Assets – sind die bestehenden Strukturen und Prozesse für die Ableitung der strategischen Asset-Planung bzw. -Strategie zu hinterfragen und in Bezug auf mögliche Weiterentwicklungspotenziale zu prüfen.

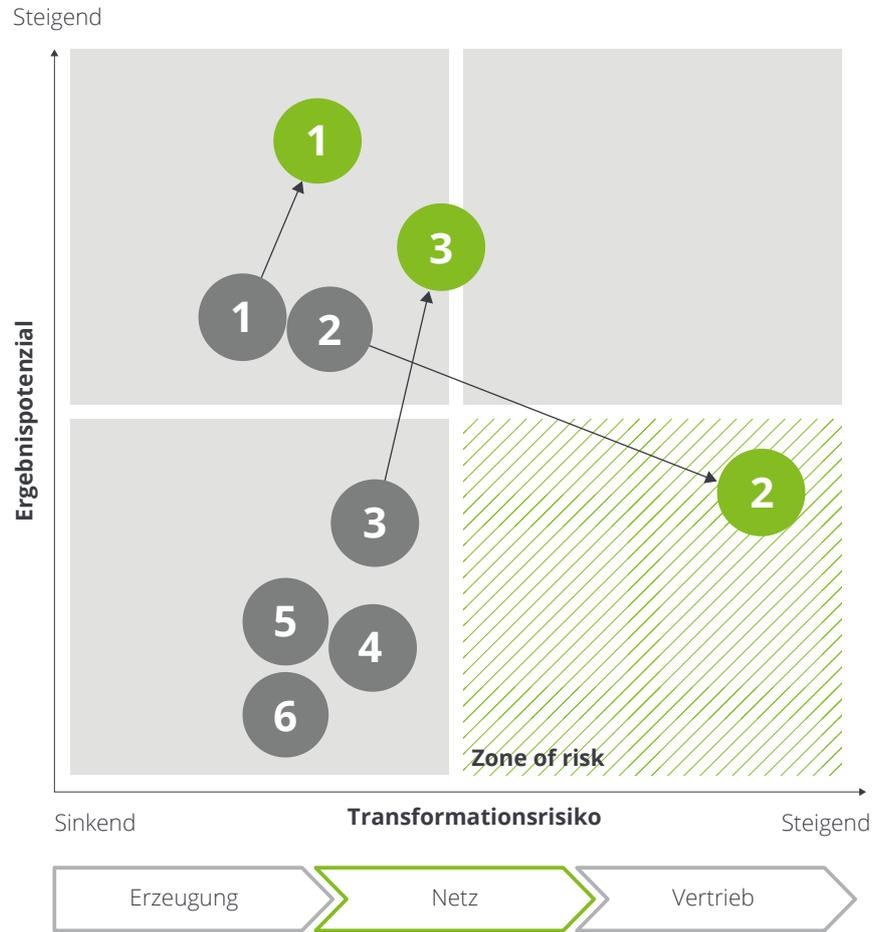
Risiken bestehender Geschäftsfelder abschätzen

Viele Energieversorger stehen vor einer radikalen risikobehafteten Transformation ihres Geschäftsmodells und müssen sich heute nur sehr eingeschränkt beantwortbare Fragen stellen wie z.B.:

- In welchem Umfang können klimaneutrale Gase in Zukunft einen Beitrag zur Wärmeversorgung im eigenen Versorgungsgebiet leisten?
- Wie müssen sich die einzelnen Assets und auch das gesamte Asset-Portfolio weiterentwickeln, um den zukünftigen Anforderungen an eine klimaneutrale Wärmeversorgung gerecht zu werden?
- Wie kann mit dem bestehenden Cashflow die Transformation (in Bezug auf Erhalt, Rückbau und Aufbau/Ausbau) der bestehenden bzw. der neuen Asset-Strukturen gestaltet werden bzw. wie viel Kapital wird für die Transformation benötigt?

Aufgrund der sehr divers ausgeprägten Risiken je Geschäftsfeld/Asset mit verschiedenen Zukunfts- und Wachstumsperspektiven unterscheiden sich die Risikoprofile von EVUs z.T. deutlich.

Abb. 1 – Veränderung des Risikoprofils von Netz-Assets (Schema)



Assets (Netz)

- 1 Strom
- 2 Gas
- 3 Fernwärme
- 4 Telekommunikation
- 5 Straßenbeleuchtung
- 6 Wasser
- 7 ...

So sind das Risikoprofil und somit der Transformationsdruck (u.a. zur Risikoreduktion) eines EVU ohne eigene Gasinfrastruktur oder prägnante Fernwärmeinfrastruktur deutlich geringer ausgeprägt als bei einem EVU mit umfangreicher (Erd-) Gasversorgung.

Ein integriertes Stadtwerk bzw. ein diversifiziertes Geschäftsmodell kann grundsätzlich Ergebnisstabilität gewährleisten, erfordert allerdings auch die Koordinierung verschiedener komplexer Herausforderungen, insbesondere bei veränderlichen Rahmenbedingungen.

Die Bedeutung eines übergreifenden Ansatzes, welcher Marktentwicklungen v.a. in den Wertschöpfungsstufen Erzeugung und Netz, ggf. auch Speicherung und Vertrieb, berücksichtigt, wird erheblich zunehmen und über zukünftige (Miss-)Erfolge mitentscheiden.

Die zukünftigen Investitionsschwerpunkte sind daher an einer bereichsübergreifenden Asset-Strategie auszurichten mit dem Ziel, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu erhalten und die wesentlichen Aufgaben der Daseinsvorsorge¹ zu erfüllen.

Für die bis dahin in Geschwindigkeit und Komplexität nie dagewesene Transformation ist es daher von zentraler Bedeutung, dass sich technische, kaufmännische und regulatorische (Fach-)Abteilungen eng miteinander verzahnen und sich für die kommenden „stürmischen“ Aufgaben rüsten.

Organisatorische Zusammenarbeit weiterentwickeln

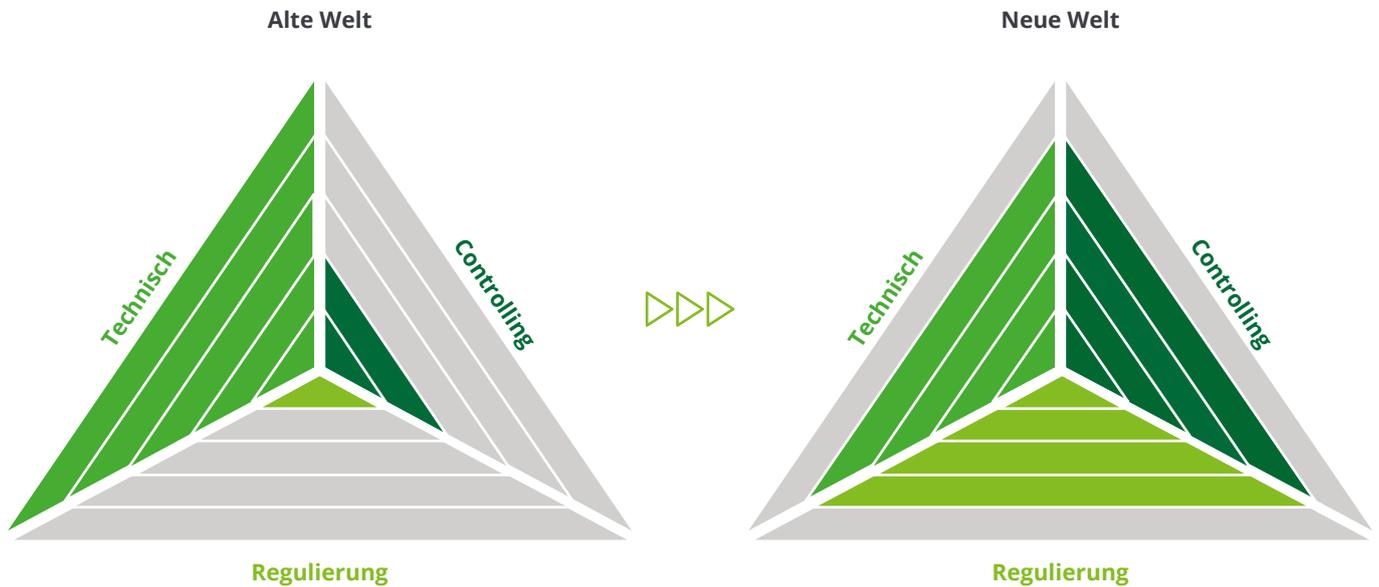
Der Paradigmenwechsel, den die Wärmewende mit sich bringt, überträgt sich auf die bestehenden Formen der Zusammenarbeit innerhalb der und zwischen den technischen, kaufmännischen und regulatorischen Fachbereichen.



Diese war bisher von eindeutig definierten Verantwortungsgrenzen zwischen den Fachbereichen und Sparten mit klaren Zuordnungen und Aufgaben geprägt. Eine solche eindeutige Trennung der Aktivitäten war in der Vergangenheit zielführend, da der Wettbewerb zwischen den Sparten (z.B. Strom und Erdgas) zur Wärmebereitstellung nicht ausgeprägt war. Kannibalisierungseffekte wie z.B. zwischen Fernwärme und Erdgas wurden dabei bisher in Kauf genommen. Stromgeführte Wärmeversorgungen kamen allenfalls in separat betrachteten Quartierslösungen bzw. in Neubaugebieten zum Einsatz, sodass das Risiko für den Bestand begrenzt war.

Übergreifende Tätigkeiten beschränkten sich meist auf Synergien in Bezug auf die technische Ausführung bzw. Tiefbauaktivitäten, die Berücksichtigung von kommunalen Belangen sowie den Informationsaustausch z.B. zur Erfüllung von regulatorischen Berichtspflichten oder zur Erstellung von Wirtschaftsplänen.

Abb. 2 – Organisatorische Weiterentwicklung für EVUs



In Bezug auf die zukünftige Rolle von Erdgas in der Wärmeversorgung (bis/ab 2045) ist diese Form der Zusammenarbeit absehbar ein Auslaufmodell. In Zukunft wird eine intensive, bereichsübergreifende Kooperation ein wichtigerer Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit und Leistungsfähigkeit von EVUs sein. Zentrale Frage in diesem Kontext ist, welche Fachabteilungen künftig als zentrales Bindeglied für die Sicherstellung der Unternehmensziele fungieren werden und wie die dafür notwendige Zusammenarbeit weiterentwickelt werden muss.

In Abhängigkeit von der organisatorischen Ausgestaltung ist insbesondere das (strategische) Asset-Management prädestiniert, diese Lücke zwischen den technischen (z.B. Strom, Gas, Fernwärme, Wasser) und den kaufmännischen Fachbereichen (Controlling, Regulierungsmanagement, aber auch Personal, Einkauf etc.) zu schließen und als koordinierendes Element zu agieren. Dies setzt allerdings voraus, dass neben den organisatorischen auch die prozessualen und instrumentellen Grundvoraussetzungen geschaffen werden.

Das Target Operating Model legt die Grundlagen und den Rahmen fest

Die Ableitung einer koordinierten Asset-Strategie für die Transformation stellt eine wesentliche Herausforderung dar, die eine umfassende und bereichs- bzw. funktionsübergreifende Kooperation erfordert.

Ein geeignetes „Target Operating Model“ (TOM) bildet die Voraussetzung für die Weiterentwicklung oder Neugestaltung des eigenen Betriebsmodells. Drei Punkte beschreiben das TOM:

- **Die Aufbauorganisation**
Weiterentwicklung der Verantwortlichkeiten und der Rollenverteilung, Neuausrichtung der Haupt- und Nebenaufgaben
- **Die Prozesse**
Weiterentwicklung der bestehenden strategischen Planungs- und Steuerungsprozesse sowie Optimierung der Schnittstellen zwischen den Bereichen
- **Die Instrumente**
Weiterentwicklung des bestehenden Methoden- und Toolsets sowie der benötigten IT-Landschaft als Grundlage für die steigenden informatorischen Anforderungen an die Entscheidungsfindung

Aus der Einbindung verschiedener Fachabteilungen bzw. den Veränderungen von Aufgabenfeldern und Zuständigkeiten resultiert ein komplexes Spannungsfeld, welches durch ein frühzeitiges Einbinden der verantwortlichen Entscheidungsträger adressiert werden sollte.

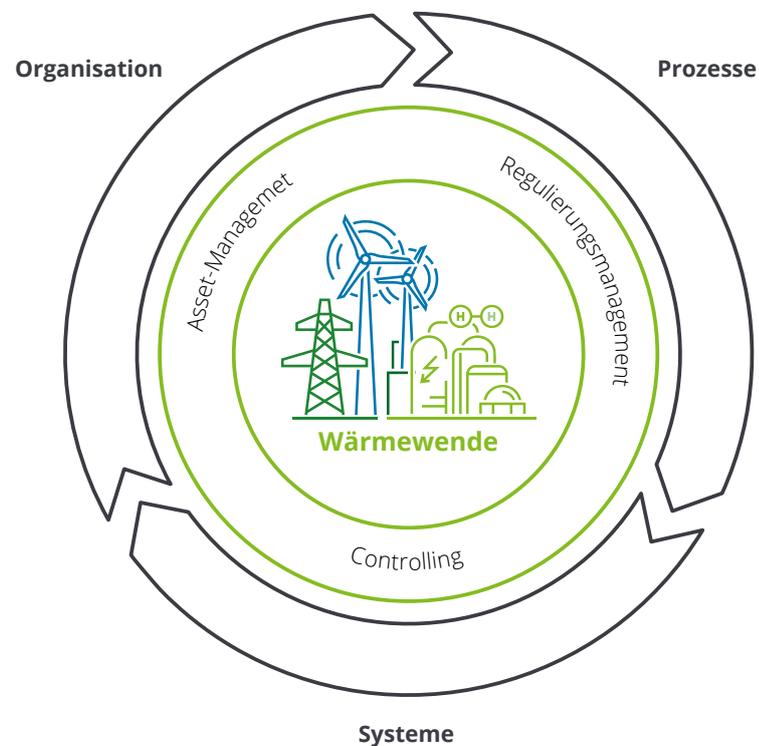
Das Asset-Portfolio an der Transformationsstrategie ausrichten

Mithilfe des Target Operating Model kann somit sichergestellt werden, dass z.B. die Ergebnisse der kommunalen Wärmeplanung bzw. des Wärmeplanungsgesetzes (und der Transformationspläne²) im Zuge der integrierten Asset-Planung berücksichtigt werden.

Neben den inhaltlichen Komponenten der Transformationsstrategie und des Asset-Portfolios (Aus welchen Assets setzt sich die zukünftige Wärmeversorgung zusammen?) ist allerdings auch zu gewährleisten, dass die für die Transformation notwendigen finanziellen Mittel im Zuge einer Finanzplanung identifiziert werden. Der erhebliche Investitions- bzw. Kapitalbedarf, der aus dem Umbau der Asset-Strukturen resultiert, ist durch geeignete Instrumente der Innen- bzw. Außenfinanzierung zu konkretisieren.

Zu den weiteren erfolgskritischen Ressourcen – neben den finanziellen Mitteln – gehören u.a. auch die Materialverfügbarkeit oder die Sicherung der notwendigen Dienstleister (Planungskompetenzen, Tiefbau, Anlagenbau etc.). Somit ist bereits heute absehbar, dass die bestehende Situation der Ressourcenknappheit sich zukünftig voraussichtlich (weiter) verschärfen wird.

Abb. 3 – Ableitung eines Target Operating Model (TOM)



Die Bewältigung der Jahrhundertaufgabe „Wärmewende“ erfordert eine Weiterentwicklung bestehender Strukturen.

Der Erfolg der Wärmewende wird daher auch davon geprägt sein, wie ergebnisorientiert EVUs sich diese strategischen Ressourcen sichern können und wie die verschiedenen Aspekte im Zuge einer integrierten Planung in den internen Strukturen berücksichtigt werden. Grundlage hierfür sind u.a.:

- **Sicherstellung von Kommunikations- und Informationsflüssen**

Um eine koordinierte Umsetzung der Unternehmensziele zu ermöglichen, ist eine effektive Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen und Stakeholdern zu gewährleisten.

- **Ableitung einer wertorientierten Investitionsplanung**

Entwicklung einer abgestimmten Entscheidungsgrundlage, welche Transparenz in die bestehenden Budgetierungsprozesse bringt und bei einer optimierten Ressourcenverteilung unterstützt

- **Verstärkte Einbeziehung der Anteilseigner**

Implementierung eines strukturierten Stakeholder-Managements, um u.a. kommunale Anteilseigner in Bezug auf die Auswirkungen zu sensibilisieren sowie die – für die Transformation notwendige – erforderliche Unterstützung einzuholen

Zusammenfassung

Die Jahrhundertaufgabe „Wärmewende“ stellt für alle Unternehmen der Energiewirtschaft eine fundamentale Herausforderung dar.

Heute getroffene Entscheidungen haben langfristige Auswirkungen auf den Erfolg und den Fortbestand des Unternehmens – Chancen und Risiken inbegriffen. Den Verantwortlichen in den Unternehmen ist bewusst, dass die anstehenden gewaltigen Investitionen zielgenau platziert und das zukünftige Geschäftsmodell tragfähig sein müssen.

Die nachhaltige und gleichzeitige wirtschaftliche Ausgestaltung eines klimaneutralen Asset-Portfolios stellt dabei den neuralgischen Punkt der Wärmewende bzw. der Transformation dar. Diese gelingt nur, wenn die dafür notwendigen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie die Zusammenarbeit im Unternehmen der Größe der Transformationsaufgaben gerecht werden.

Sprechen Sie uns gerne zu Ihren aktuellen Herausforderungen an.



Ihre Ansprechpartner



Dr. Andreas Langer

Partner

Leader Energy, Resources & Industrials

Tel: +49 69 75695 7088

anlanger@deloitte.de



Bastiaan Milatz

Senior Manager

Energy, Resources & Industrials

Tel: +49 711 16554 7541

bmilatz@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.