

**Kurzvorstellung HEAG** 

# 100 Jahre Motivation für die Zukunft – Die Entwicklung der HEAG













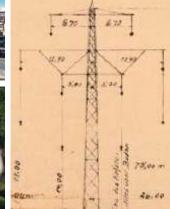






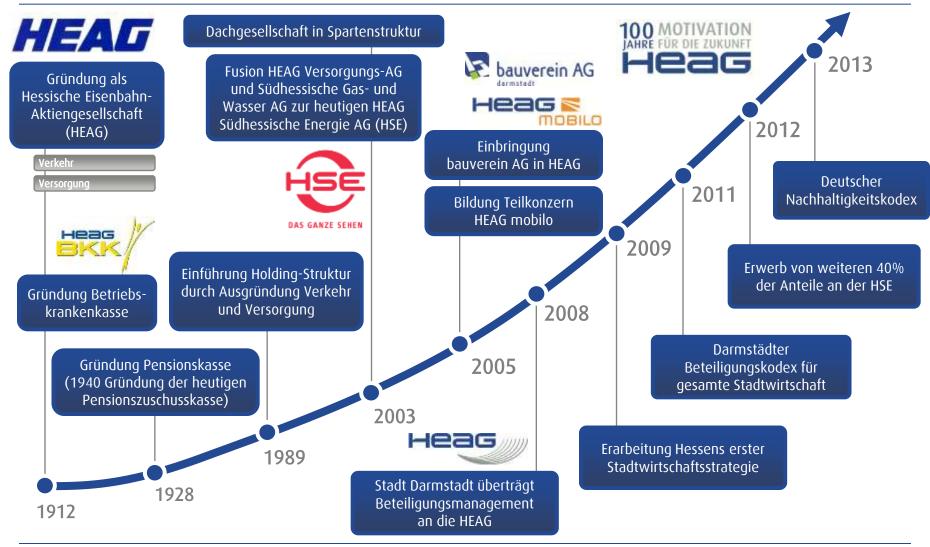








### 100 Jahre Motivation für die Zukunft – Die Entwicklung der HEAG





# **HEAG-Konzern und Stadtwirtschaft** Die Geschäftsfelder des Stadtkonzerns (Auswahl)

Wissenschaftsstadt Darmstadt









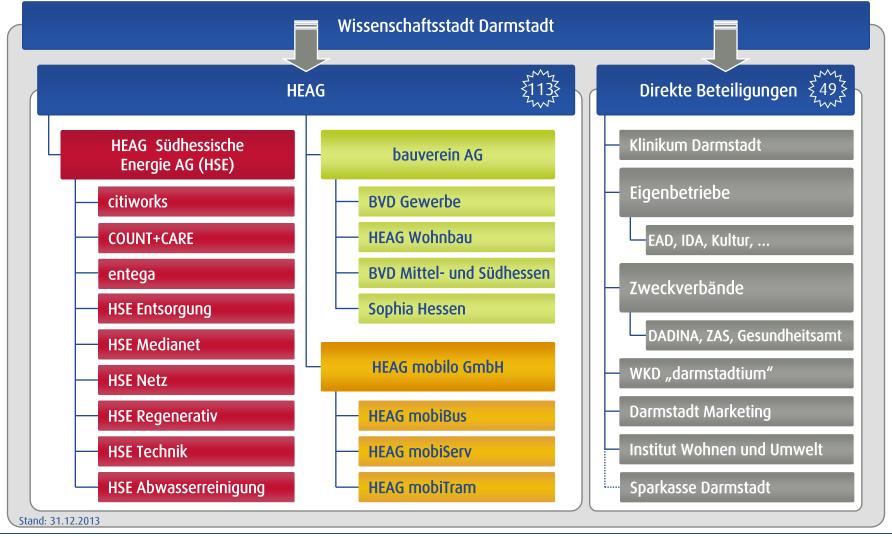








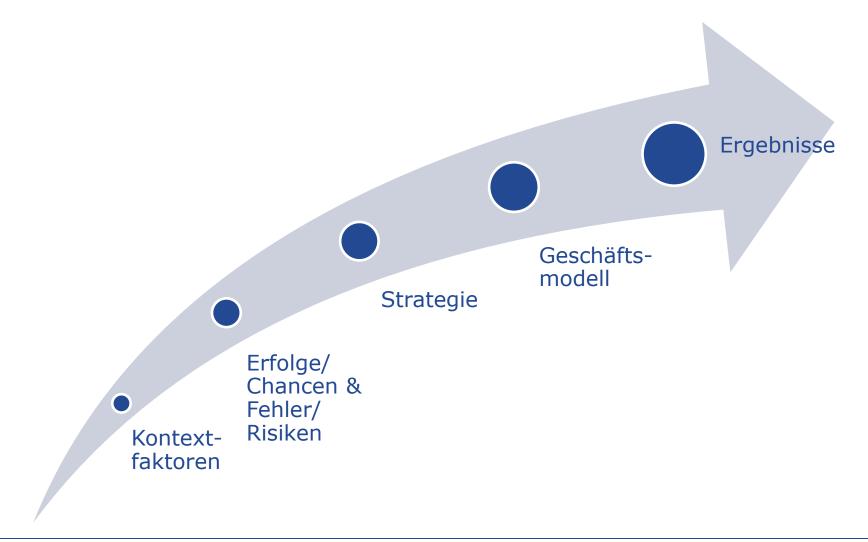
# HEAG-Konzern und Stadtwirtschaft Die Unternehmen in der Übersicht (Auswahl)





Kontextfaktoren im Markt

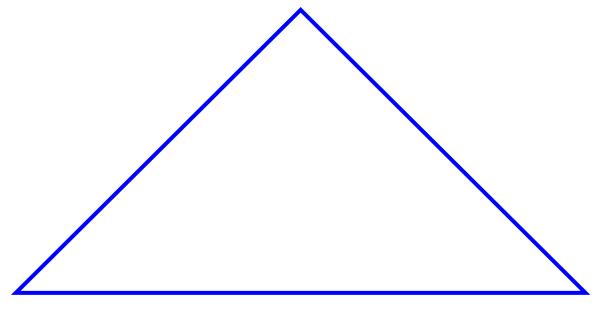
# Geschäftslogik





## Das energiepolitische Zieldreieck

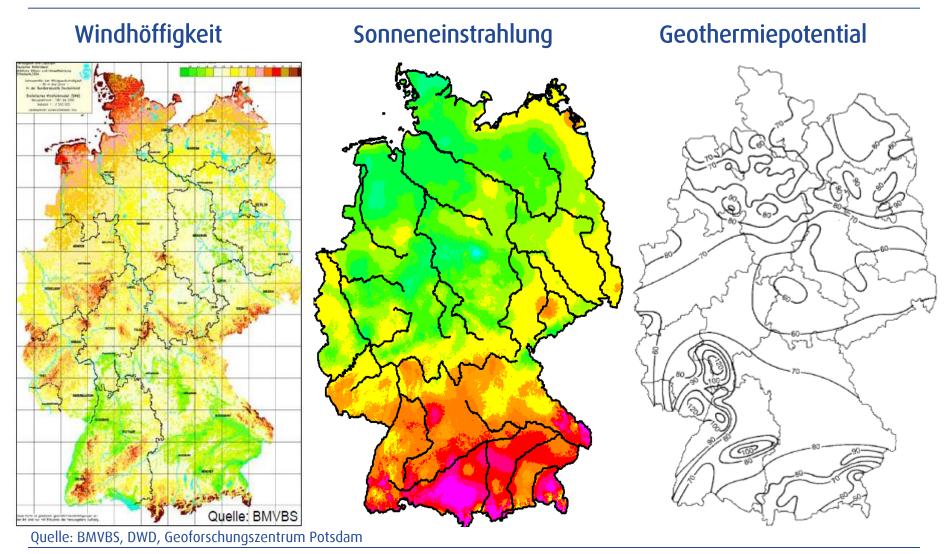




Versorgungssicherheit/ Daseinsvorsorge Umweltverträglichkeit (Energiemanagement)



## Potential für Erneuerbare Energien



## Ökomische Kriterien für Investitionsentscheidungen

möglichst stabile & hohe Erlöse

möglichst niedriges Risiko

gute Rendite

EEG-Fördersätze und Netzentgelt-Erlösobergrenzen

Sicherheit von Planung bis Vermarktung

optimales Erlös ⇔ Risiko-Verhältnis

These bisher: Partielle Überförderung von Investitionen in EEG-Anlagen. Damit

verbundene Benachteiligung von Investitionen in die Netzinfrastruktur

(Portfoliostrategie).

These künftig: Selektion und Optimierung von EEG-Standorten/-Anlagen.

Stabile Investitionen in die Netzinfrastruktur



### Richtige Entwicklung: EEG 2.0

### Vergütung der Stromerzeugung in Deutschland

Bei einem Anteil von 35% Erneuerbarer Energien am Stromverbrauch (Ziel 2020)





# Technologie- und Renditeeinschätzung

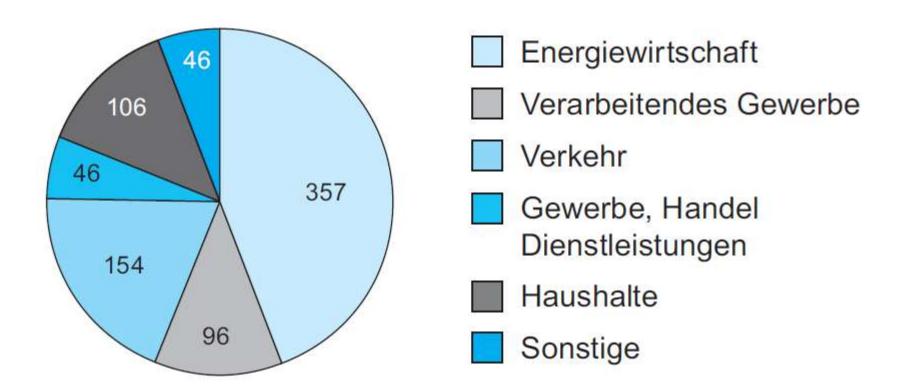
Technologie	Bemerkung	mögliche Rendite	Anleihen		
Wind offshore	■ neue Technologie ■ nahezu grundlastfähig		EDF (\$)		
Fernwärmeausbau	<ul><li>bewährte Technologie</li><li>Absatzmarkt und Preisniveau?</li></ul>		Rendite 5,4 % Kurs 111,67		
Wind onshore	■ Technologie ausgreift ■ Trend: Schwachwindanlagen		Fällig 22.01.2114 Volumen 700 Mio. \$		
Wärme-Contracting	<ul><li>flexibel einsetzbare Technologie</li><li>Hoher Wettbewerb</li></ul>		Enel (€) Rendite 4,1 % Kurs 109,40 Fällig 10.01.2074 Volumen 1250 Mio. €		
Photovoltaik	<ul><li>bewährte Technologie</li><li>Stabiler Ertrag, Kostendegression</li></ul>				
Geothermie	<ul><li>Neue Technologie, Marktreife?</li><li>Akzeptanz und Kosten unsicher</li></ul>				
Biogas / -masse	■ grundlastfähige Technologie ■ abhängig von Rohstoffpreisen		GDF Suez (€) Rendite 3,8 % Kurs 154,74 Fällig 16.03.2111 Volumen 300 Mio. €		
Verteilnetze	<ul><li>Ausgereifte Technologie</li><li>Trend: Smart Grid, Last-Mgmt.</li></ul>				
Konv. Kraftwerke	■ grundlastfähige Technologie ■ Marktdesign derzeit ungeeignet				



### Hohe Bedeutung der Energieerzeugung

### Treibhausgasemissionen nach Sektoren

 $\Sigma$  = 770 Mio. t

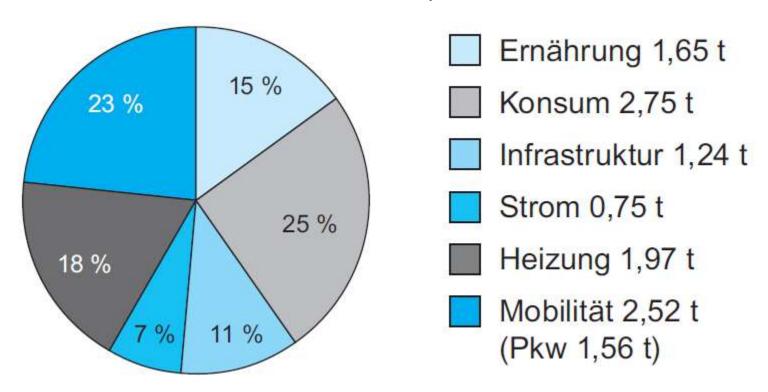


Quelle: UBA 2010, BMBF 2012



### Handlungsfelder im privaten Klimaschutz





Quelle: Schächteler / Hertle 2007; Öko-Institut 2010



### Durchwachsene Bilanz der Energiewende

### **Erfolge**

- Anteil der Erneuerbaren an der Stromproduktion erhöht (aktuell 28%)
- Kosten für Erneuerbare Erzeugungsanlagen gesenkt (z.B. PV-Module seit 2009: -80%)
- Energieeffizienz gestiegen (z.B. BIP/Primärenergie 2009-2013 +6%)

### Misserfolge

- CO2-Emissionen in der Stromerzeugung gestiegen (2009-2013: + 8%)
- Industrie-Strompreise gestiegen (seit 2009 um ca. 35%\*)
- Versorgungssicherheit sinkt (Engpässe in Süddeutschland schon ab 2016 möglich\*\*)



<sup>\*</sup>durchschnittlich bzgl. Jahresverbrauch von 160-20.000 MWh

<sup>\*\*</sup>isolierte Betrachtung Süddeutschland, DLR + IER

# **Empfehlung**





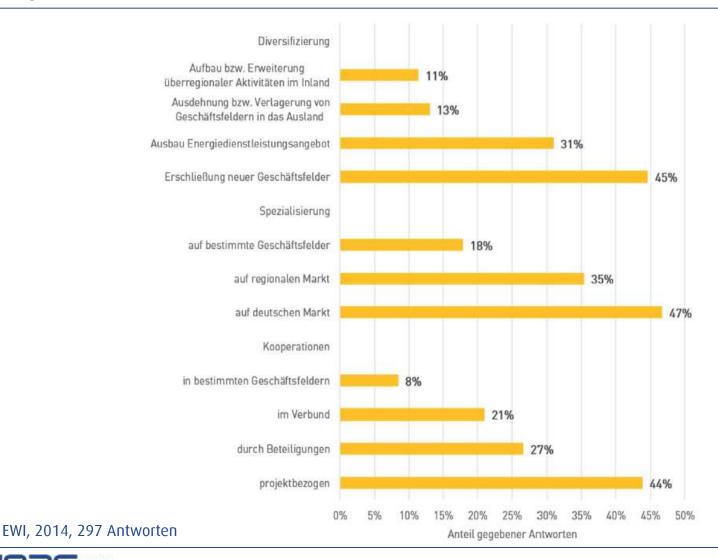
Strategietypen

### Strategietypen

- Regional verwurzelte Stadtwerke und Regionalversorger (integriert)
- Spezialisierte regional verwurzelte Unternehmen (z.B. Netz, Vertrieb, Erzeugung)
- Überregional integriert tätige Unternehmen
- International ausgerichtete Energiekonzerne

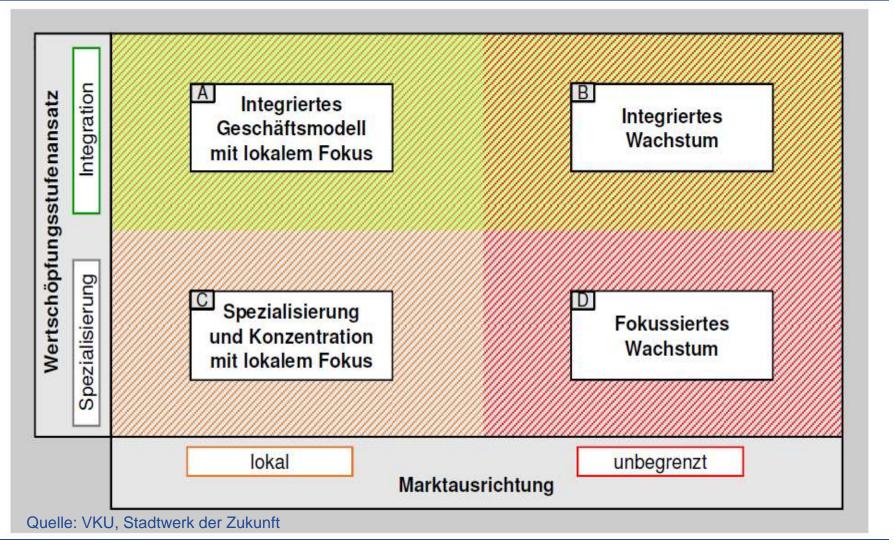


# Strategische Stossrichtungen: Diversifikation, Spezialisierung und Kooperation



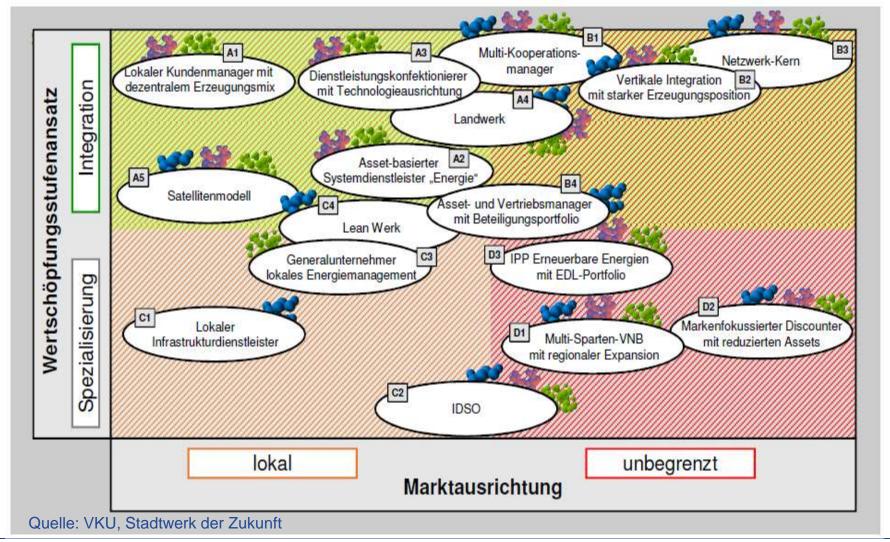


### Strategietypen kommunaler Energieunternehmen



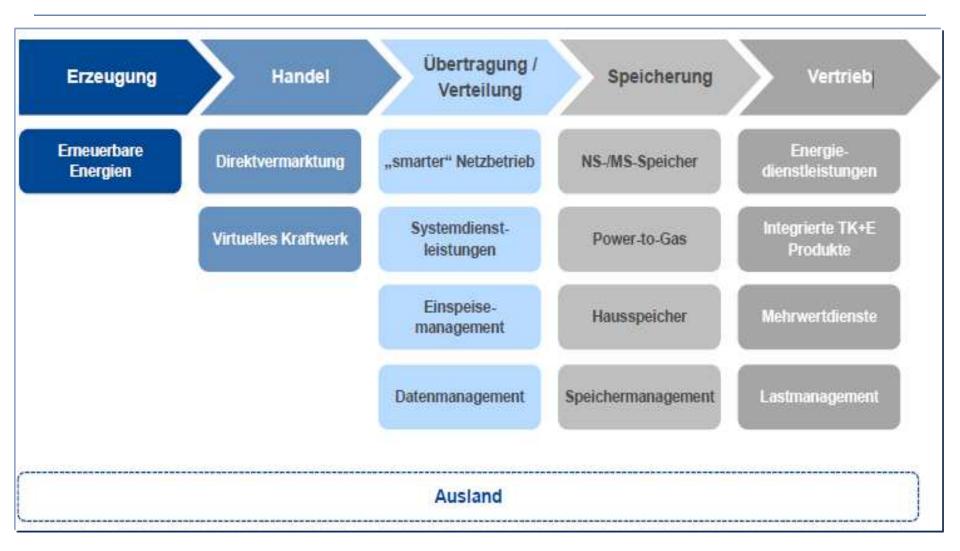


### Strategietypen für Stadtwerke





### Beispiele für Wachstumsfelder





### Beispiel: internationale Expansion



12.05.14

# E.ON-Beteiligung in Brasilien soll mit Refinanzierungsplan stabilisiert werden

Die E.ON-Minderheitsbeteiligung in Brasilien, ENEVA, hat zusammen mit ihren Anteilseignern und Banken einen Refinanzierungsplan entwickelt, um die Finanzstruktur des Unternehmens weiter zu stabilisieren. Dieser Plan enthält Maßnahmen auf Eigen- wie auch auf Fremdkapitalseite und wird bis Ende dieses Jahres umgesetzt. Als Teil dieser Maßnahmen wird sich E.ON mit einem Betrag von 200 Millionen € entsprechend der Höhe seines Anteils an ENEVA beteiligen.



### Beispiele für Wachstumsfelder

In welchen der folgenden Geschäftsfelder ist Ihr Unternehmen derzeit aktiv und in welchen Geschäftsfeldern erwarten Sie bis 2020 tätig zu werden?

Energieeffizienzdienstleistungen

Betrieb und Contracting von kleinen Erzeugungsanlagen

Netzdienstleistungen - Betriebsführung, Wartung, Instandh.

Netzdienstleistungen - Planung, Bau und Inbetriebsetzung

**Energiemonitoring und Analyse** 

Projektierung und Planung von kleinen Erzeugungsanlagen

Smart Home

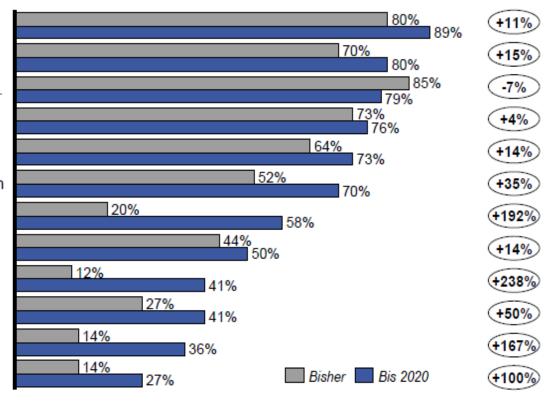
Mess- und Abrechnungsdienstleistungen (Drittmarkt)

Submetering

Vermarktung von Wärmepumpen

Energetische Gebäudesanierung

Gebäudeautomatisierung



Quelle: Horváth & Partners, Studie Strategieentwicklung der Energieversorger 2012, n=66



# Geschäftsmodell - Design

Schlüssel- PARTNER	Schlüssel- AKTIVITÄTEN	NUTZEN bzw. Wertangebote		ZUFRIEDEN- HEIT	KUNDEN- SEGMENTE
	Schlüssel- RESSOURCEN			KANÄLE	
KOSTENSTRUKTUR			ERLÖSSTRUKTUR		

Osterwalder/Pigneur, Business Model Generation, 2011



### Geschäftsmodell Stadtwerk / Regionalversorger



#### **PARTNER**

- Lieferanten für Strom, Gas, Wasser, energiebezogene Leistungen
- Übertragungsnetzbetreiber
- Lieferanten für anlagenbezogene Produkte und Leistungen
- Banken
- Übrige
   Lieferanten



#### **AKTIVITÄTEN**

- Eigenerzeugung von Strom
- Netzbetrieb
- Projektierung und Erbringung von Dienstleistungen
- Bündelung bzw. Erbringung von Dienstleistungen
- Kundenservice
- Vertrieb



#### **RESSOURCEN**

- Knowhow
- Erzeugungs- und Netzinfrastruktur
- Finanzkraft,
   Sicherheiten



#### **NUTZEN**

- Preiswerte, faire und sichere Lieferung von Strom, Gas, Wasser, Wärme sowie von Dienstleistungen
- Förderung Effizienz
- Exzellenter Service



#### ZUFRIEDENHEIT

- Langfristige Vertragsbeziehung
- Kundenförderung
- Präsenz im Haushalt des Kunden
- Internet-Portal mit Kundenzugang
- Information über Magazin/Briefe/eMail
- Präsenz bei regionalen Veranstaltungen
- Informative Website



#### KUNDEN-SEGMENTE

- Privatkunden
- Gewerbekunden
- Immobilienunternehmen
- Industriekunden
- Weiterverteiler (andere Energieunternehmen)
- Kommunen



#### **KANÄLE**

- Kundenberater
- Call-Center
- Web-Portal(e)
- Key Account Mgmt.
- Partner-Vertrieb
- Veranstaltungen
- Ausschreibungen
- Direktvertrieb



#### **KOSTENSTRUKTUR**

- Brennstoff-, Energie-, Wasserbezug, Leistungen
- Materialkosten für Investitionen/Instandhaltung
- · Personalkosten, sonstiger betriebl. Aufwand
- Zinsen, Abschreibungen



#### **ERLÖSSTRUKTUR**

- Energie- und Wasserumsätze ggf. künftig lastvariabel bei Strom
- Dienstleistungsumsätze
- Contractingumsätze



### Geschäftsmodell Internationale Expansion



#### **PARTNER**

- Internationale Partner aus Energie- und Bauwirtschaft
- Regierungen der Zielländer
- Berater mit Knowhow in den Zielländern
- Lieferanten in den Zielländern
- Brennstoff-Lieferanten
- Netzbetreiber
- Investoren



#### **AKTIVITÄTEN**

- Eigenerzeugung von Strom
- Markenaufbau
- Vertrieb insb. an Großkunden
- Kundenservice



#### **NUTZEN**

- Verläßliche, preiswerte Lieferung von Strom, und Wärme sowie von Dienstleistungen
- Angebot für internationale Kunden (Mehrländervertrieb)
- Hoher ökologischer Standard
- Partner von Traditionsunternehmen vor Ort



#### ZUFRIEDENHEIT

- Langfristige Vertragsbeziehung
- Direkter Kundenkontakte zu Großkunden
- Information über Magazin/Briefe/eMail
- Präsenz bei regionalen Veranstaltungen
- · Informative Website



#### KUNDEN-SEGMENTE

- Großkunden
- Teils Privatund Gewerbekunden
- Indirekt: Politik und Öffentlichkeit



#### **RESSOURCEN**

- Knowhow der Energiewirtschaft
- Erzeugungsinfrastruktur
- Finanzkraft,
   Sicherheiten
- "Frische" der neuen Marke



#### **KANÄLE**

- Key Account Mgmt.
- Call-Center
- Web-Portal(e)
- Partner-Vertrieb



#### **KOSTENSTRUKTUR**

- Brennstoff-, Energiebezug, Leistungen
- Materialkosten für Investitionen/Instandhaltung
- · Personalkosten, sonstiger betriebl. Aufwand
- Zinsen, Abschreibungen



#### **ERLÖSSTRUKTUR**

- Energieumsätze
- Beteiligungserträge aus Joint Ventures mit Partnern vor Ort



### Erfolgreiche Corporate Governance





### **Public Values**





### Geschäftsmodell Stadtwerk / Regionalversorger



#### **PARTNER**

- Lieferanten für Strom, Gas, Wasser, energiebezogene Leistungen
- Übertragungsnetzbetreiber
- Lieferanten für anlagenbezogene Produkte und Leistungen
- Banken
- Übrige
   Lieferanten
- Unternehmen mit regionaler Ausrichtung u. hoher Kundenbindung (z.B. Sparkasse, Handwerk)
- Öffentlichkeit



#### **AKTIVITÄTEN**

- Eigenerzeugung von Strom
- Netzbetrieb
- Projektierung und Erbringung von Dienstleistungen
- Bündelung bzw.
   Erbringung von
   Dienstleistungen
- Kundenservice
- Vertrieb
- Markenpflege



#### **RESSOURCEN**

- Knowhow
- Erzeugungs- und Netzinfrastruktur
- Finanzkraft,
   Sicherheiten
- Kundennähe
- Marke/Image



#### **NUTZEN**

- Preiswerte, faire und sichere Lieferung von Strom, Gas, Wasser, Wärme sowie von Dienstleistungen
- Förderung Effizienz
- Exzellenter Service
- Public Value
  - Einbezug der Öffentlichkeit
  - Ökologische Nachhaltigkeit
  - Gesellschaftliches Engagement
  - Querverbund
  - Förderung Gründungsregion
  - regionalökonomisches Netzwerk



#### **ZUFRIEDENHEIT**

- Langfristige Vertragsbeziehung
- Kundenförderung
- Präsenz im Haushalt des Kunden
- Internet-Portal mit Kundenzugang
- Information über Magazin/Briefe/eMail
- Präsenz bei regionalen Veranstaltungen
- Informative Website



#### **KANÄLE**

- Kundenberater
- Call-Center
- Web-Portal(e)
- Key Account Mgmt.
- Partner-Vertrieb
- Veranstaltungen
- Ausschreibungen
- Direktvertrieb



#### KUNDEN-SEGMENTE

- Privatkunden
- Gewerbekunden
- Immobilienunternehmen
- Industriekunden
- Weiterverteiler (andere Energieunternehmen)
- Kommunen
- indirekt: Regionale Politik und Öffentlichkeit



#### **KOSTENSTRUKTUR**

- Brennstoff-, Energie-, Wasserbezug, Leistungen
- Materialkosten für Investitionen/Instandhaltung
- · Personalkosten, sonstiger betriebl. Aufwand
- Zinsen, Abschreibungen



#### **ERLÖSSTRUKTUR**

- Energie- und Wasserumsätze ggf. künftig lastvariabel bei Strom
- Dienstleistungsumsätze
- Contractingumsätze



**HSE Strategie** 

### **HSE Konzern**

#### Legende

- Grundversorgung Strom und Gas
- Grundversorgung Strom
- Grundversorgung Gas
- Grundversorgung Strom und Gas durch Beteiligungsgesellschaften (Stadtwerke Aschaffenburg, GASUF)

Geschäftsjahr 2013

Versorgung von rd. 1 Mio. Menschen

Umsatz 1,9 Mrd. €

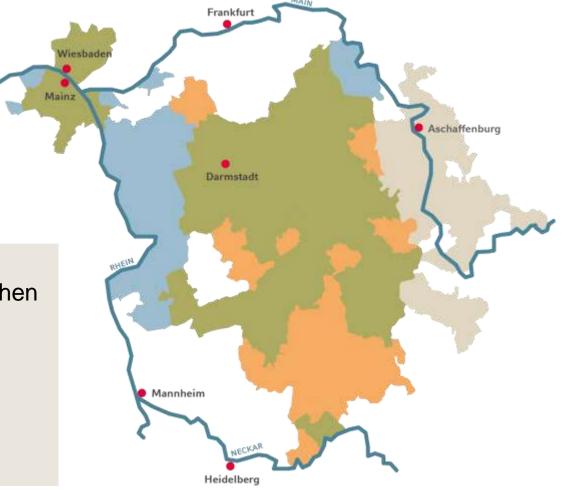
EBIT 74 Mio. €

Beschäftigte 2.227

Stromnetz 9.988 km

Erdgasnetz 2.719 km

Trinkwassernetz 1.054 km





## HSE: Dreiklang der Nachhaltigkeit



3. Kompensation von CO2 d.h. Angebot von Zertifikaten aus Waldklimaschutzprojekten

2. Reduktion von CO2 d.h. Angebot von regenerativ erzeugtem Strom, CO2-neutralem Erdgas und Energieeffizienzmaßnahmen

1. Vermeidung von CO2d.h. Investitionen von1 Mrd. € bis 2015 in Erzeugung



### Investitionen HSE 2008 bis 2014

	Wind onshore	Wind offshore	Solarenergie	Bioenergie	Verteilnetze
Technologie	WP Havelland	WP Global Tec I	Solarpark Lauingen	BGA Semd	
und	■ 14 Windparks	■ Global Tech I	<ul><li>4 Freiflächenparks</li><li>129 Dachanlagen</li></ul>	■ 3 Biogasanlagen	<ul><li>Ausbau Verteilnetz (Strom und Gas)</li></ul>
Technischer Zubau und Investitionsvolumen	<ul><li>Gesamtleistung (HSE-Anteil): 147 MW</li></ul>	<ul> <li>Gesamtleistung (HSE-Anteil): rd. 100 MW</li> </ul>	<ul><li>Gesamtleistung: rd. 38 MW</li></ul>	■ Gesamtleistung: 3,2 MW	■ 851 km
Technisch Investif	■ Gesamtinvest: <sup>1</sup> rd. 209 Mio. Euro	■ Gesamtinvest: <sup>1</sup> rd. 420 Mio. Euro	■ Gesamtinvest: rd. 103 Mio. Euro	■ Gesamtinvest: rd. 15 Mio. Euro	<ul> <li>Gesamtinvest: rd. 221 Mio. Euro</li> </ul>
	<sup>1</sup> Bezogen auf HSE-Ante	eil			



### Bereiche für die Ausrichtung des Vertriebs (Geschäftskunden)





### **Fazit**

Energieunternehmen haben verschiedene Möglichkeiten für erfolgreiche Strategien.

Die Strategieformulierung sollte das Verhältnis zwischen Rendite und Risiko sowie das Verhältnis zwischen Diversifikation, Spezialisierung und Kooperation im Auge behalten.

Investitionen in EEG-Anlagen wie auch in Netzinfrastruktur sind weiterhin zu empfehlen.

