



# Stadtwerkstudie 2020

Warum Wachstum in der Energiewirtschaft  
nur gemeinsam gelingt

**bdew**

Energie. Wasser. Leben.

**EY**

Building a better  
working world

Eine engere  
Zusammenarbeit  
der Sektoren ist  
zukunftsweisend.  
Das bekräftigt  
die Stadtwerke-  
studie 2020, die  
der BDEW und  
EY durchgeführt  
haben.

**Executive Summary**  
Seite 04



# 1

**KAPITEL 1**

## **Warum Energie- und Wohnungswirtschaft zusammenwachsen**

Seite 06

# 2

**KAPITEL 2**

## **Aussichtsreich: energienahe Dienstleistungen und Digitalisierung**

Seite 16



# 3

**KAPITEL 3**

## **Wie die Kooperation zwischen Energie- und Wohnungswirtschaft gelingt**

Seite 30

**Ihre Ansprechpartner**  
Seite 34





# EXECUTIVE SUMMARY

Thema der Stadtwerkstudie 2020 von EY und BDEW ist die zunehmende Konvergenz der Energiewirtschaft mit den Sektoren Technologie, Telekommunikation, Mobilität und Wohnungswirtschaft. Ein Trend, der schon seit mehreren Jahren anhält und sich bereits in früheren Stadtwerkstudien bestätigt hat. Die Schnittstellen zu diesen Branchen werden immer vielfältiger, es entstehen Ökosysteme gemeinsamer Produkte und Dienstleistungen, gemeinsamer Gesellschaften sowie von Start-ups und Dienstleistern, die branchenübergreifend agieren.

Für die diesjährige Studie hat EY mit dem Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer und Vorstände von 166 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt – insbesondere über geschäftliche Chancen und Risiken an der Schnittstelle von Energie- und Wohnungswirtschaft.

Die Studie belegt auch in diesem Jahr die wachsende Bedeutung der Wohnungswirtschaft für die Energiewirtschaft: 72 Prozent der Befragten sehen ein hohes oder sehr hohes Synergiepotenzial zwischen den beiden Branchen, 85 Prozent der befragten Entscheider sehen in der Zusammenarbeit mit der Wohnungswirtschaft eine große Chance.

Es gibt viele Gründe für mehr Kooperation zwischen beiden Branchen: Für die Wohnungswirtschaft sind Kosten- und Wettbewerbsdruck ein wichtiger Treiber für Digitalisierung und Prozessoptimierung. Die Energiewirtschaft sucht nach einer Absicherung ihres Kerngeschäfts und aussichtsreichen neuen Geschäftsmodellen.

Über 75 Prozent der Befragten sehen die energienahen Geschäftsfelder wie Energielieferung, Energiedienstleistungen und Smart Metering im Zentrum einer Kooperation mit der Wohnungswirtschaft. Die Digitalisierung ist für mehr als 79 Prozent der Befragten der wesentliche Treiber, um Effizienz- und Wachstumspotenziale auszuschöpfen.

Die vier Leitthemen für die Zusammenarbeit der beiden Branchen sind Klimaneutralität, Elektromobilität, Smart-Meter-Services und Wärmewende.

## KAPITEL 1

# Warum Energie- und Wohnungswirtschaft zusammenwachsen

Von der Entwicklung neuer Geschäftsfelder  
bis hin zum Klimaschutz – zwei Sektoren mit  
großem Synergiepotenzial



Die Wohnungswirtschaft ist aus mehreren Gründen von hoher Relevanz für die Energiewirtschaft:

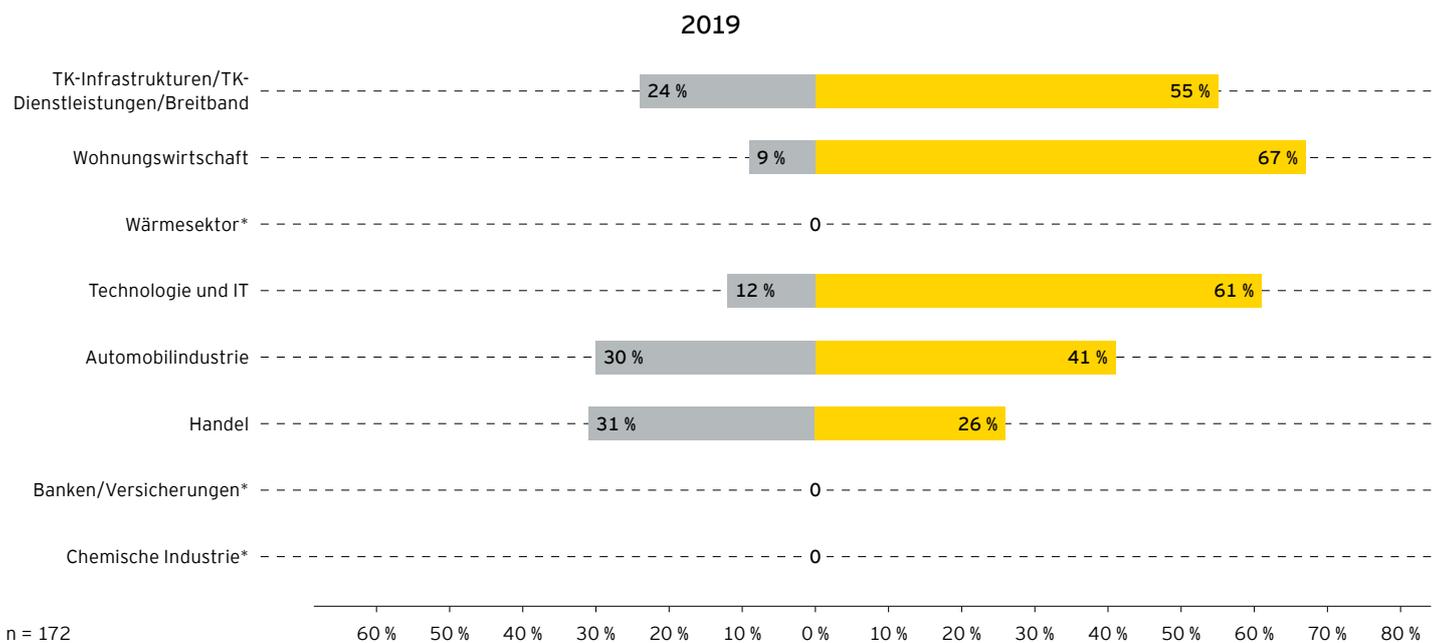
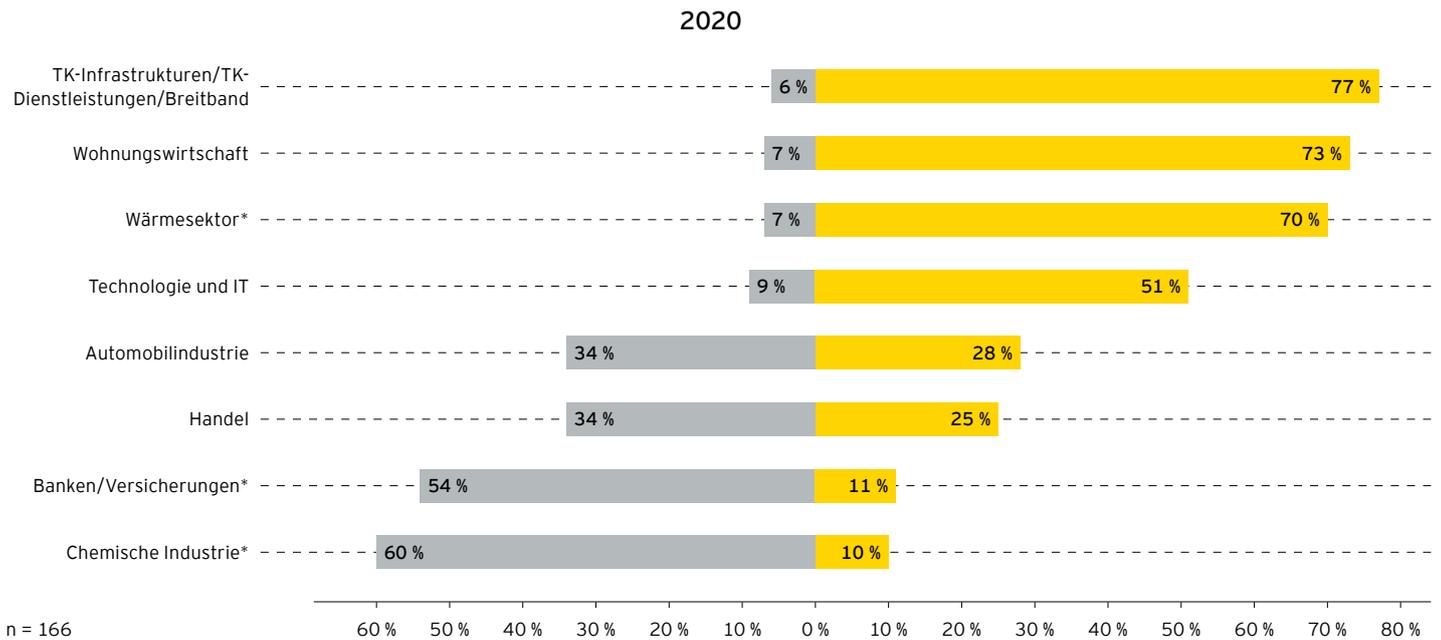
- ▶ Unternehmen der Wohnungswirtschaft gehören zu den großen Energiekunden – entweder direkt (z. B. für Energiedienstleistungen und Wärme) oder indirekt (z. B. Stromversorgung von Mietern).
  - ▶ Neben der reinen Energielieferung sind in den vergangenen Jahren aktuelle Themen hinzugekommen, die Energie- und Wohnungswirtschaft gemeinsam lösen sollten: Umsetzung der EU-Energieeffizienzrichtlinie, Mieterstromkonzepte, Bereitstellung von privaten Lademöglichkeiten für Mieter etc.
  - ▶ Die Energiewende im Gebäude (u. a. die „Wärmewende“ genannte Dekarbonisierung der Heizungssysteme) ist eine zentrale Herausforderung für die Wohnungswirtschaft, bei der die Energiewirtschaft einen wichtigen Beitrag leistet.
  - ▶ Inhaltlich gibt es drei mögliche Ebenen der Zusammenarbeit zwischen Energie- und Wohnungswirtschaft. Reife-grad und Komplexität der Zusammenarbeit reichen dabei von Connected Energy über Connected Building bis zu Connected Home.
- ▶ Entlang dieser drei Stufen sind Produkte und Dienstleistungen möglich. Sie reichen von einer einfachen Lieferbeziehung bis hin zu umfassenden Plattformengeschäftsmodellen. Wer Angebot und Nachfrage intelligent, einfach und kundenfreundlich zusammenbringt, kann seine Kunden besser binden und nachhaltig wachsen. Die Energieversorger bringen dazu beste Voraussetzungen mit: jahrzehntelange Erfahrung mit komplexen Infrastrukturthemen, regulatorischen Fragen und ein gewachsenes Kundenvertrauen im regionalen Umfeld.
  - ▶ Aus Sicht der Energiewirtschaft liegen die größten Synergiepotenziale in Kooperationen und Partnerschaften mit der Wohnungswirtschaft, gleich hinter den Potenzialen im Zusammenspiel mit Telekommunikationsinfrastruktur und -dienstleistungen.



# Die Ergebnisse im Detail

## Abbildung 1: Relevanz von Sektoren

Mit welchen der folgenden Sektoren bzw. Branchen können EVU die größten Synergiepotenziale heben?



Bottom-2-Boxes (Note 5 = „gar kein Synergiepotenzial“ | Note 4)
  Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr hohes Synergiepotenzial“)

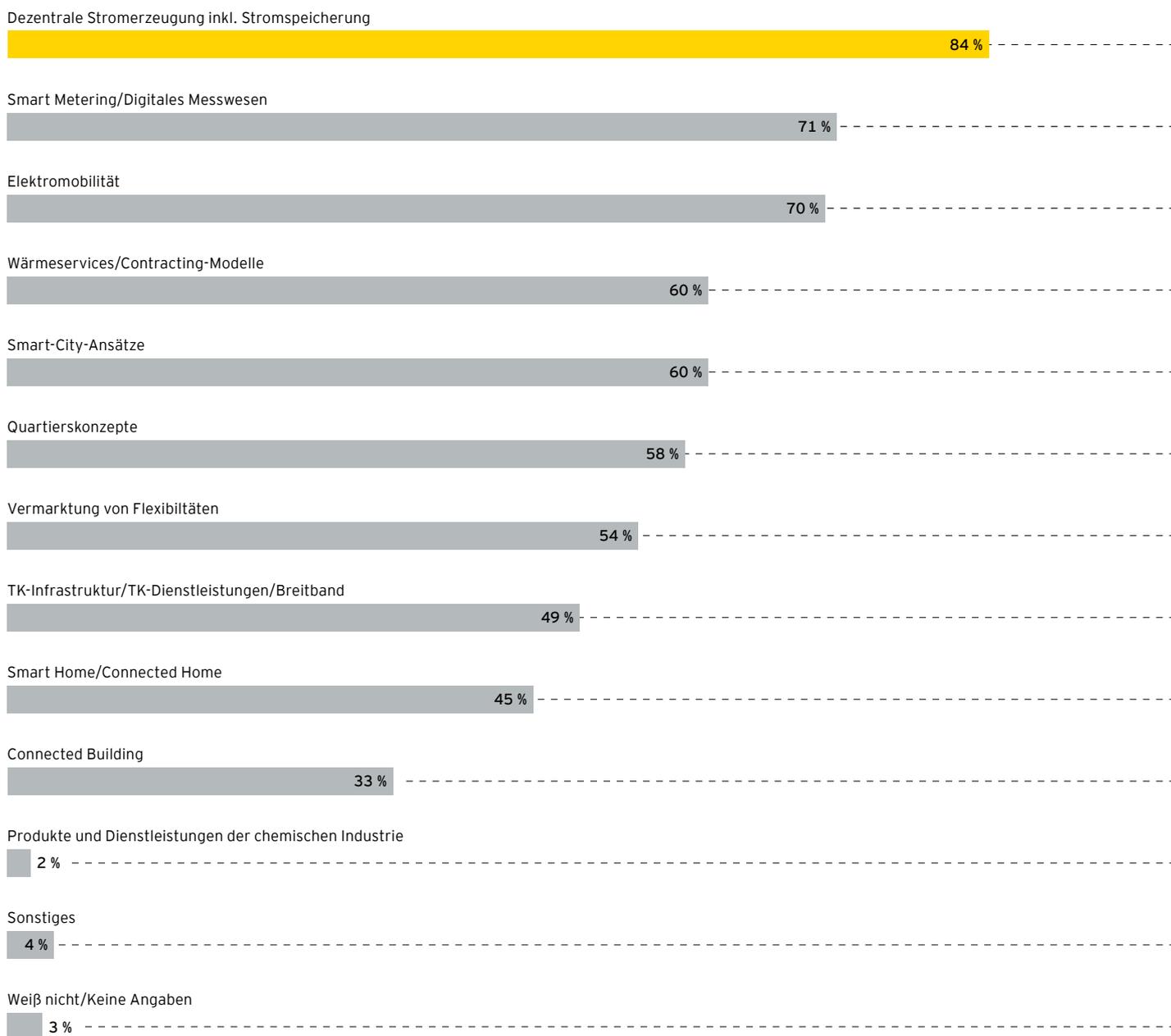
Quelle: EY

Vier Fünftel der Befragten betrachten die Digitalisierung als wichtigsten Treiber der neuen Ökosysteme. Um ganze 14 Prozent gewachsen ist der Anteil der Energieversorger, die sich als künftigen Plattformbetreiber für dezentrale Stromerzeugung und -speicherung sehen. 84 Prozent der Unternehmen haben dieses Geschäftsfeld inzwischen im Visier.

Die Möglichkeiten künftiger Kooperationen sind äußerst vielfältig. Welches Wachstumspotenzial an der Schnittstelle zwischen Energie- und Wohnungswirtschaft schlummert, macht die Stadtwerkstudie 2020 deutlich.

## Abbildung 2: EVU als Plattformbetreiber

In welchen der genannten Geschäftsfelder kann ein EVU die Rolle eines Plattformbetreibers einnehmen?



n = 138

Quelle: EY

## Kosten- und Wettbewerbsdruck erzwingen Digitalisierung und Prozessoptimierung



Die Wohnungswirtschaft war in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich. Der Boom am Immobilienmarkt hat wegen steigender Mieten zu steigenden Verkaufspreisen und steigenden Bewertungen der Immobilieneigentümer geführt. Das hat der Branche kräftige Gewinne beschert. Allerdings nimmt infolge relativ geringer Neubautätigkeit die Wachstumsgeschwindigkeit ab, der Wettbewerbsdruck durch neu eintretende Marktteilnehmer rund um die Immobilie nimmt außerdem zu. Neue Wettbewerber sind unter anderem die Technologie-Giganten aus dem Silicon Valley sowie sogenannte PropTechs (Property-Technology-Anbieter).

Um erfolgreich zu wirtschaften, müssen Wohnungseigentümer in den nächsten Jahren die digitale Transformation meistern. So können sie neue Geschäftsmodelle und innovative Produkte und Services entwickeln, außerdem sind Innovationen zur wirksamen Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes machbar. Nicht zuletzt spielt der Übergang zu digitalisierten und automatisierten internen Verwaltungsprozessen eine wichtige Rolle bei der Steigerung der Effizienz wie auch der Wirtschaftlichkeit.

Die größten Herausforderungen der Wohnungswirtschaft sind demnach die folgenden:

- ▶ CO<sub>2</sub>-Reduktion (Dekarbonisierung)
- ▶ Digitalisierung der internen Prozesse und damit Reduktion der Verwaltungs- und Leerstandskosten
- ▶ Identifizierung neuer Ertragsquellen durch Begleitung des Mieters mit Services außerhalb der Nettomieten unter Einsatz digitaler Technologien
- ▶ Finanzierung notwendiger Maßnahmen

Ein Baustein zur Lösung kann die Energiewirtschaft sein. Die Wohnungswirtschaft zeigt zunehmendes Interesse an einer Zusammenarbeit, da der potenzielle Beitrag der Energieunternehmen zur Lösung der Herausforderungen mehr und mehr erkannt und anerkannt wird. Die Wohnungswirtschaft weiß: Energiewirtschaftliche Themen sind komplex, wie etwa die EEG- und KWK-Gesetzgebung oder das Messstellenbetriebsgesetz (MsbG) zeigen. Kompetente Unterstützung wird demnach immer wichtiger. Es bietet sich an, Lösungen zunächst mit den großen Playern zu erarbeiten und dann bis hinunter zur Einzelperson, die eine Immobilie besitzt, zu skalieren.

## Absicherung des Kerngeschäfts und Suche nach neuen Wachstumsfeldern

Die Energiewirtschaft befindet sich seit Jahren in der Transformation: Jahrzehntlang zuverlässige Ertragsbringer wie die konventionelle Erzeugung oder das Endkundengeschäft erodieren oder geraten stark unter Druck. Interne Optimierungsmaßnahmen, zum Beispiel Prozessverbesserungen, Einsatz neuer IT und agilere Organisationsmodelle, sollen dabei helfen, den wirtschaftlichen Erfolg abzusichern.

Neben strukturellen Anpassungsmaßnahmen und einer Optimierung der Kostenstruktur erschließt die Branche seit Jahren neue Geschäftsfelder. Viele davon haben zwar weiterhin langfristig attraktive Renditeaussichten, bleiben aber derzeit noch weit hinter den Erwartungen der Stadtwerke. Vor diesem Hintergrund wenden sich viele Energieversorger deutlich intensiver als zuvor der Wohnungswirtschaft zu, denn hier bieten sich interessante Synergien und Wachstumspotenziale.

Die Wohnungswirtschaft war mit ihren großen Wohnungsbeständen und der damit verbundenen Nachfrage nach Strom und Wärme immer schon eine gewichtige Kundengruppe. Der Trend zu dezentralen und klimafreundlichen Energielösungen erhöht dabei stetig die Bedeutung von Energiethemata für die Wohnungswirtschaft. Hieraus ergeben sich für die Energiewirtschaft mannigfaltige Chancen, einen stabilen Zugangskanal zu den Mietern zu erhalten, die eine wichtige Zielgruppe für die Belieferung von Strom und weiteren Dienstleistungen (B2C) sind. So wird der Umsatzanteil, den das Geschäft mit der Wohnungswirtschaft ausmacht, in den nächsten fünf Jahren deutlich wachsen.

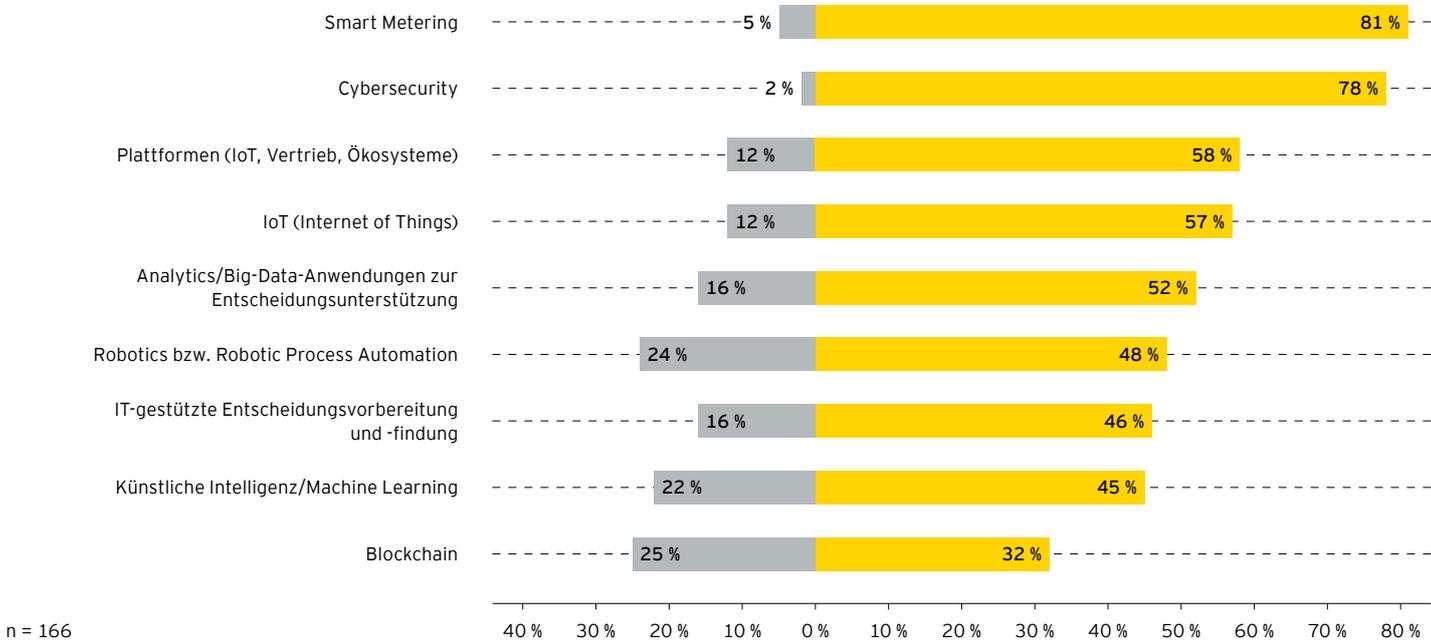
## Smart-Meter-Einführung und Elektromobilität geben Impulse

Anfang 2020 ist der Startschuss für die Einführung intelligenter Messsysteme – sogenannter Smart Meter – gefallen. Dieser Meilenstein betrifft neben der Energiewirtschaft auch unmittelbar die Wohnungswirtschaft, da die Smart-Meter-Installation direkt in den Liegenschaften erfolgt. Mittelfristig werden die Smart Meter als Datendrehscheibe zu zahlreichen neuen Anwendungen, Produkten und Geschäftsmodellen führen, die auch gemeinsam zwischen Energie- und Wohnungswirtschaft entwickelt werden können. Für 81 Prozent der befragten Energieversorger ist Smart Metering zurzeit die relevanteste Technologie der digitalen Transformation.

Mit der zunehmenden Digitalisierung von Immobilien kommt auch der Cybersecurity eine wachsende Bedeutung zu. So können Wohnungs- und Energiewirtschaft gemeinsam daran arbeiten, die IT-Sicherheit rund um Connected Building und Connected Home weiter zu verbessern.

### Abbildung 3: Digitale Transformation

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



Quelle: EY

Um die Maßnahmen der Bundesregierung zur Beschleunigung der Entwicklung der Elektromobilität zu unterstützen, kann die Wohnungswirtschaft mit der Installation von Ladeinfrastruktur in Mehrfamilienhäusern (und auch Gewerbeobjekten) einen großen Beitrag leisten und auch beim Vorstoß des Wohnungseigentumsgesetzes Position beziehen. So ist bei Umbauten am Gemeinschaftseigentum bisher die Zustimmung aller Miteigentümer vorgesehen. Die Elektromobilität betrifft also Energie- und Wohnungswirtschaft gleichermaßen – damit bietet sich auch hier eine Kooperation zum beiderseitigen Nutzen an.

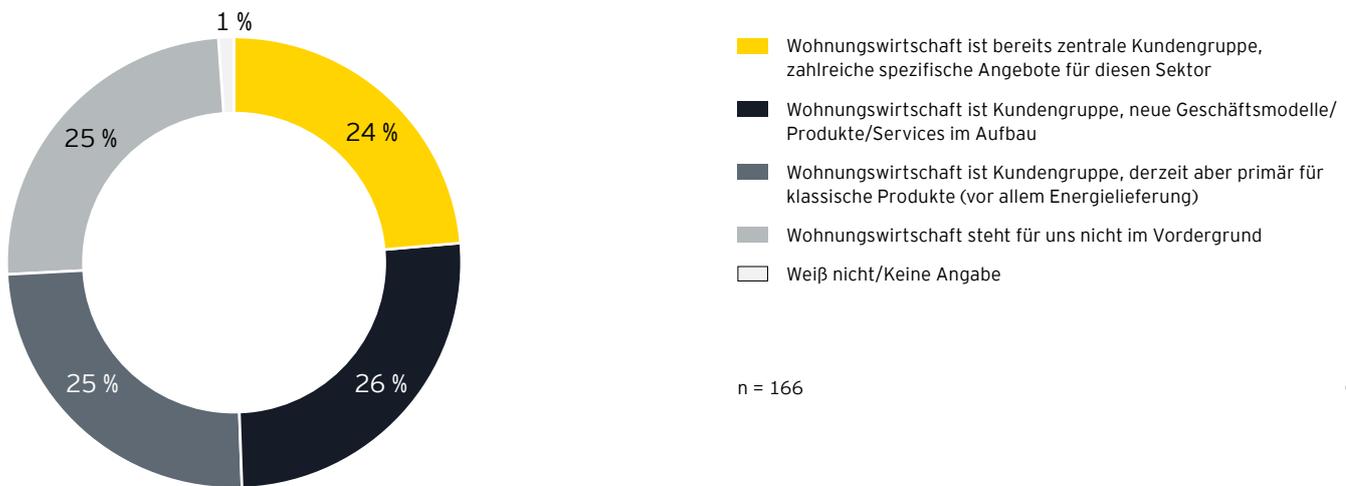


## Wohnungswirtschaft steht hoch im Kurs

Für rund drei Viertel der Befragten ist die Wohnungswirtschaft bereits eine relevante Kundengruppe; über die Hälfte der Stadtwerke arbeitet schon sehr aktiv mit der Wohnungswirtschaft zusammen.

**Abbildung 4: Kooperation mit Wohnungswirtschaft: Markterschließung**

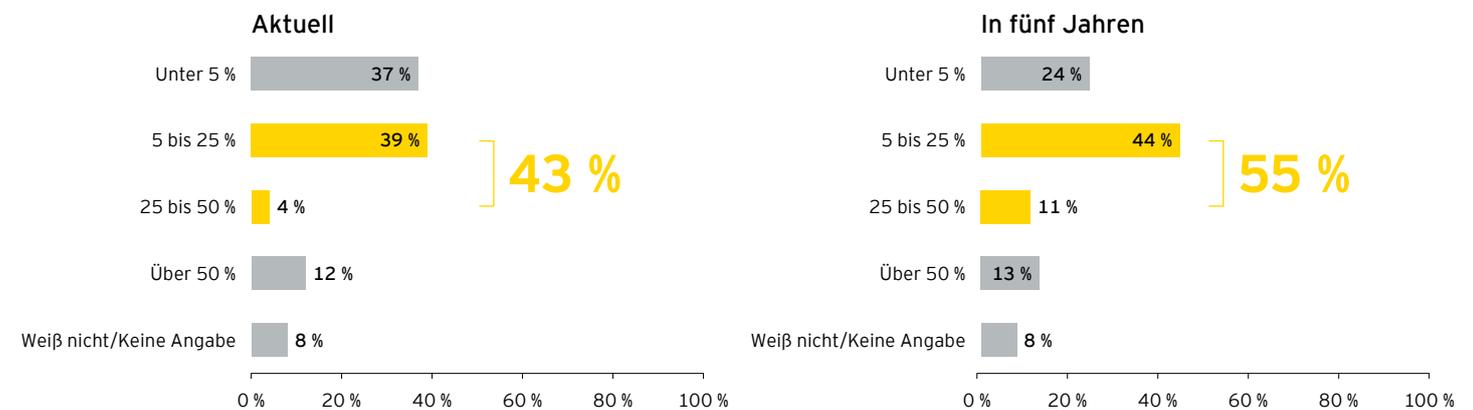
Wie weit ist Ihr Unternehmen mit der Erschließung der Wohnungswirtschaft als Markt?



Die Relevanz der Wohnungswirtschaft als Zielgruppe wird aus Sicht der Energiewirtschaft in den kommenden fünf Jahren deutlich steigen (hier ausgedrückt in Prozent des Gesamtumsatzes der Energiewirtschaft mit dieser Kundengruppe).

**Abbildung 5: Kooperation mit Wohnungswirtschaft: Umsatzanteil**

Welchen Umsatzanteil haben Sie mit der Zielgruppe Wohnungswirtschaft derzeit und wie ist die Erwartung für in 5 Jahren?

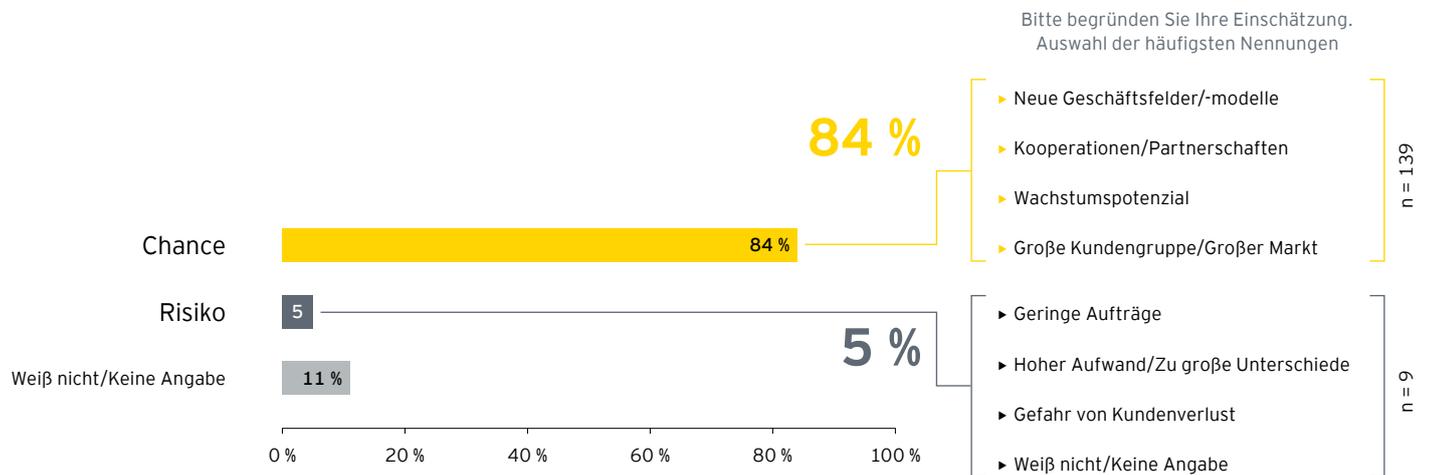


Der Wohnungswirtschaft wird aus Sicht der befragten Energieunternehmen ein steigendes Umsatzpotential bemessen. Der Anteil der Energieunternehmen, die zwischen 5 und 50 Prozent ihres Gesamtumsatzes mit der Wohnungswirtschaft generieren, steigt demnach von derzeit 43 auf 55 Prozent in fünf Jahren.

Die deutliche Mehrheit der Energieversorger sieht die Zusammenarbeit als Chance:

### Abbildung 6: Kooperation mit der Wohnungswirtschaft: Geschäftseinschätzung

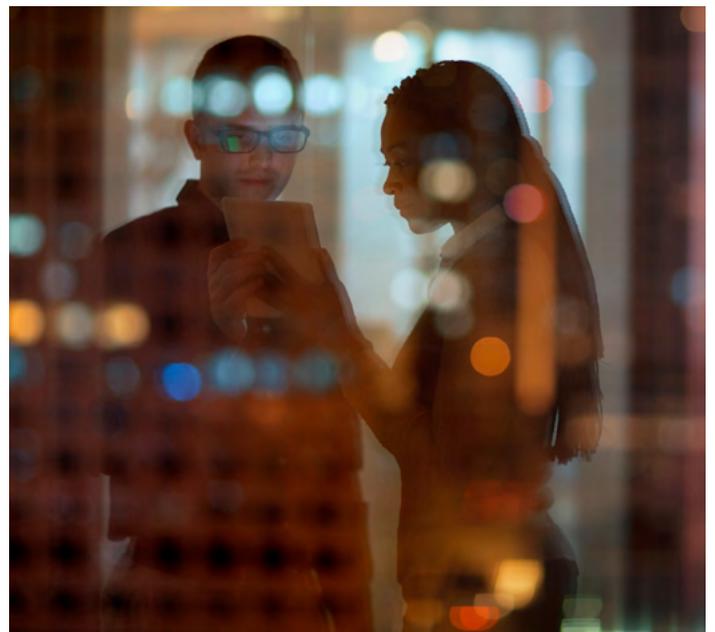
Sehen Sie die Erschließung neuer Geschäftsfelder mit der Wohnungswirtschaft eher als Chance oder als Risiko an?



n = 166

Quelle: EY

Die Zusammenarbeit zwischen Energie- und Wohnungswirtschaft steht demnach unter positiven Vorzeichen. Doch wie sieht die Zusammenarbeit in der Praxis aus? Welche Kooperationsfelder gibt es und worauf kommt es an?



## KAPITEL 2

# Aussichtsreich: energienahe Dienstleistungen und Digitalisierung





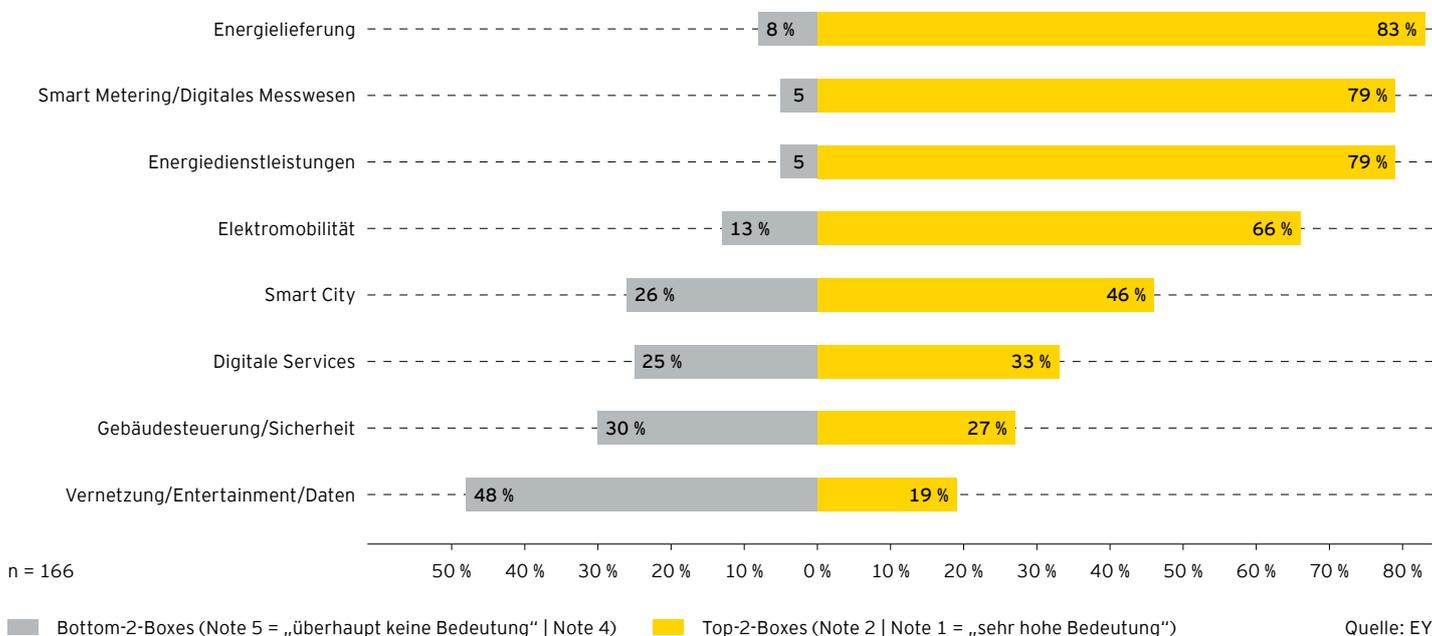
Um künftige Kooperationen umzusetzen, braucht die digitale Transformation noch einen Schub.

Die Energiewirtschaft bietet zahlreiche Geschäftsmodelle, Produkte und Services, die für die Wohnungswirtschaft relevant sind.

Die Befragung zeigt, dass Energieversorger das größte Potenzial in energienahen Geschäftsfeldern sehen. So haben Energielieferung, Energiedienstleistungen und digitales Messwesen die höchste Bedeutung. Danach folgen Elektromobilität, Smart Cities und digitale Services. Gebäudesteuerung/Sicherheit und Vernetzung/Entertainment/Daten werden überwiegend als weniger relevant eingeschätzt.

### Abbildung 7: Kooperation mit der Wohnungswirtschaft: Geschäftsfelder

Welche Bedeutung messen Sie der Entwicklung von Geschäftsfeldern zwischen Wohnungswirtschaft und Energieunternehmen bei?



Die Studie zeigt, dass die Energieversorger ihr Kerngeschäft als wichtigstes Kooperationsfeld für die Zusammenarbeit mit der Wohnungswirtschaft sehen. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass mit Blick auf die Verwaltung oder das Endkundengeschäft für die Energie- und Wohnungswirtschaft bei der Digitalisierung von Prozessen und Schnittstellen noch deutliches Steigerungspotenzial besteht. Genau das bietet jedoch Chancen in den Bereichen der digitalen Transformation, die es in der Auswertung nicht auf die vorderen Plätze geschafft haben. Einige dieser Chancen sind angesichts der ambitionierten Klimaziele 2050 inzwischen längst notwendig geworden. Sie sind nicht nur für die beiden betrachteten Sektoren wichtig, sie öffnen auch ein Einfallstor für in den Markt eintretende Protagonisten: Technologie-Giganten und Prop-Techs entfalten bereits entsprechende Aktivitäten.



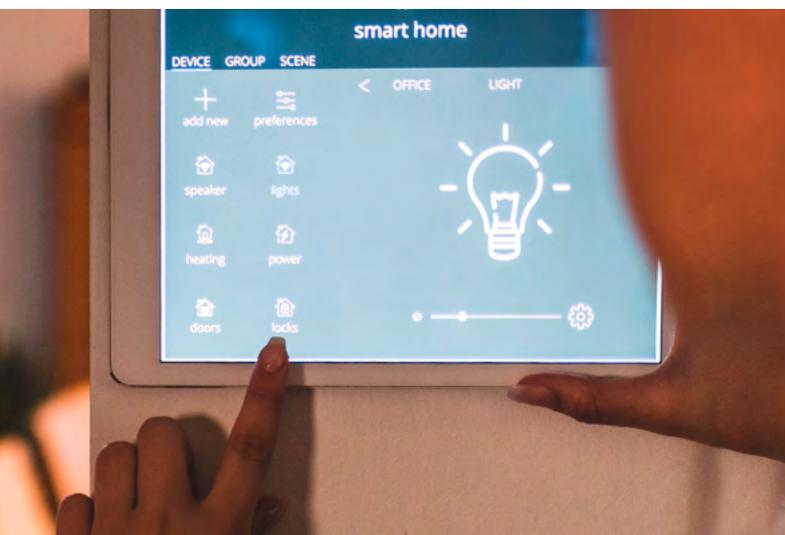
# Digitalisierung: Taktgeber des Wandels

Die Digitalisierung hat sich zum wichtigsten Instrument für die Gestaltung interner Prozesse (Automatisierung von Prozessen) und als Katalysator für neue Geschäftsmodelle entwickelt, um Kostensenkungs- und Wachstumspotenziale auszuschöpfen

Damit einher gehen die Suche nach qualifiziertem Personal und die Weiterbildung der Mitarbeiter in Zeiten des Umbruchs. Die COVID-19-Pandemie zeigt und bestärkt die Notwendigkeit, Organisationen agiler aufzubauen und Prozesse weiter zu automatisieren. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Optimierung der internen Prozesse weiterhin hohe Priorität genießt. Vor allem soll die Digitalisierung helfen, zukünftig flexibler auf Veränderungen zu reagieren.

## Abbildung 8: Themen der Zukunft

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

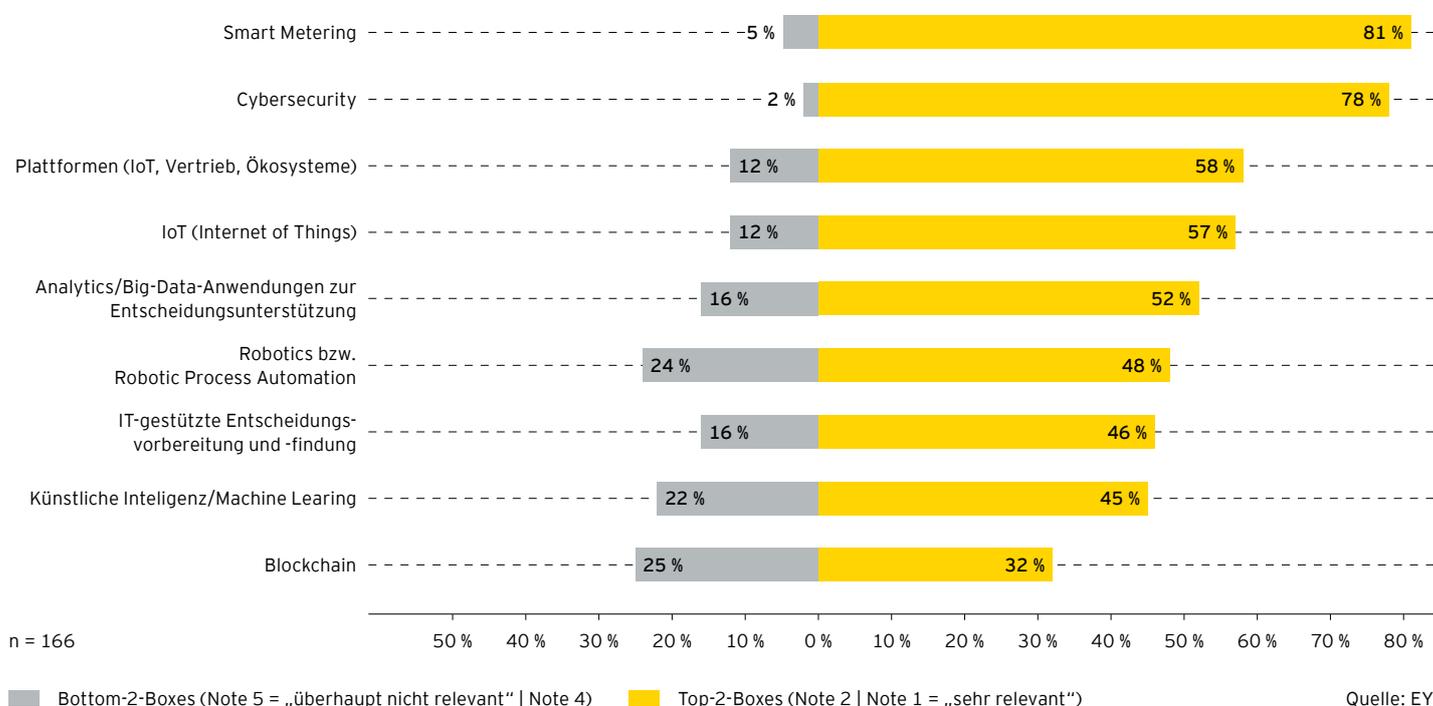


Die Ergebnisse in den Tiefeninterviews zeigen, dass digitale Basistechnologien die Grundlage für neue Geschäftsfelder bilden. Dieser Aspekt der Digitalisierung gewinnt bei den Entscheidern an Bedeutung – die Analysen zeigen, dass Digitalisierung als unternehmerische Aufgabe zunehmend in die Gesamtstrategie eines Energieversorgers oder Stadtwerkeunternehmens eingebettet wird: 79 Prozent der Entscheider messen dem eine sehr hohe Bedeutung zu.

Technologien wie Smart Meter, Internet of Things (IoT), Machine Learning und Blockchain sind keine abgeschotteten und eigenständigen Technologiefelder, sondern eröffnen neue Potenziale und Möglichkeiten, vor allem in der Kombination untereinander und mit neuen Innovationen in der Energiebranche.

### Abbildung 9: Digitale Transformation

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



Mit der Digitalisierung nehmen aber auch die Risiken zu: Cybersecurity ist nach der Digitalisierung das dominante Thema für mehr als 78 Prozent der Entscheider. Mit der zunehmenden Vernetzung in allen Lebensbereichen steigen die Risiken durch Cyberangriffe. Immer wieder kommt es bereits heute zu Angriffen aus dem Netz. Durch die Ar-

beit im Homeoffice sind die Risiken noch gestiegen, da viel öfter von außen auf sensible Unternehmensdaten zugegriffen werden muss.

### Abbildung 10: Telekommunikationsinfrastruktur und Dienste

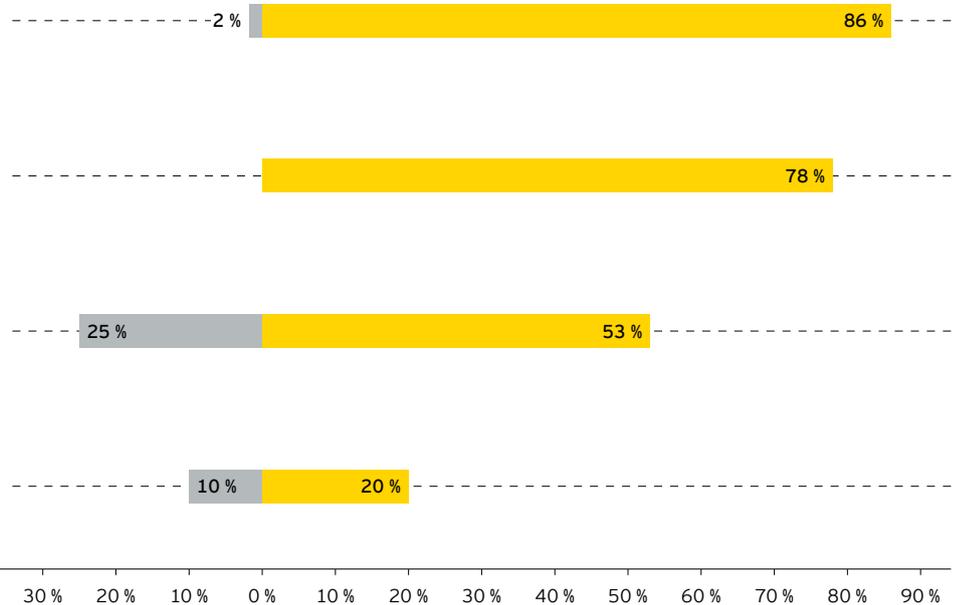
Welche Risiken sehen Sie in Bezug auf die Cybersicherheit?

Die Vielfalt und Komplexität der verschiedenen, teilweise miteinander verbundenen TK- und IT-Netze ist so hoch, dass das Risiko von Cyberschwachstellen immer größer wird. Hier besteht hoher Handlungsbedarf.

Durch die zunehmende Digitalisierung in den Gebäuden steigt das Risiko digitaler Angriffe auf Gebäudeeigentümer und deren Mieter. Eine gemeinsame Abwehrstrategie von Energie- und Wohnungswirtschaft ist zwingend erforderlich.

Cybersicherheit ist weniger ein Thema der TK-/Dateninfrastruktur, sondern liegt vielmehr in der Verantwortung der Betreiber digitaler Services und Softwareanbieter.

Cybersicherheit ist ein wichtiges Thema, die Standards von TK-Netzbetreibern sind jedoch sehr hoch, sodass hier keine herausragenden Risiken zu erwarten sind.



n = 49

■ Bottom-2-Boxes (Note 5 = „Stimme überhaupt nicht zu“ | Note 4) ■ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „Stimme voll und ganz zu“)

Quelle: EY

Nur wenn TK-Infrastruktur/-Dienste eine hohe oder sehr hohe Bedeutung haben



## Energielieferung: Angebote an die Wohnungswirtschaft

Drei Viertel der Befragten, die Energielieferung als wichtiges Kooperationsfeld sehen, bieten individualisierte Angebote für die Wohnungswirtschaft. Dazu zählen insbesondere spezielle Stromtarife, Vermarktungsk Kooperationen oder Dienstleistungen für leerstehende Wohneinheiten. Hinzu kommen weitere Dienstleistungen, etwa im Bereich Contracting oder Elektromobilität (z. B. Ladesäulen).

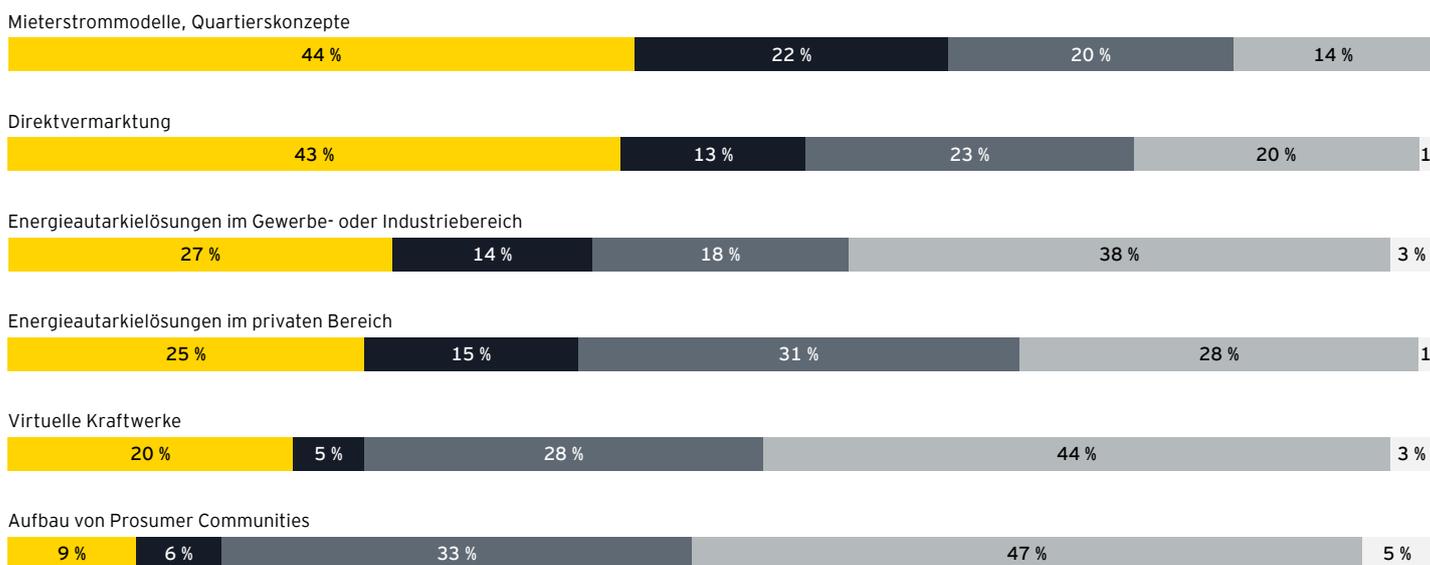
Überraschend ist die gering eingeschätzte Relevanz des Submetering. Angesichts des Rollouts der Smart Meter in den nächsten Jahren und der Möglichkeiten der Mehrspartenmessung (etwa Strom, Gas, Wärme kombiniert) entsteht hier ein neues Geschäftsfeld, das Energieversorger auch im Zusammenspiel mit der Wohnungswirtschaft nutzen können.

## Energiedienstleistungen: ein vielversprechender Zukunftsmarkt

Wie steht es um die verschiedenen Angebote innerhalb des Feldes „Energiedienstleistungen“? Die Direktvermarktung und Mieterstrommodelle oder auch Quartierskonzepte bieten rund 40 Prozent der Befragten bereits an. Hervorzuheben ist, dass insbesondere Mieterstrommodelle und Quartierskonzepte in den nächsten Jahren stark ausgebaut werden sollen. Quartierskonzepte gehören zu den interessantesten Kooperationsmöglichkeiten zwischen Energie- und Wohnungswirtschaft. Innovative Quartierskonzepte verfolgen das

### Abbildung 11: Dezentrale Stromerzeugung

Ist Ihr Unternehmen in dem folgenden Geschäftsmodell im Bereich der dezentralen Stromerzeugung bereits aktiv oder plant es, in den nächsten ein bis zwei Jahren, zu einem späteren Zeitpunkt oder gar nicht einzusteigen?



■ Bereits heute aktiv ■ Für die nächsten ein bis zwei Jahre geplant ■ Zu einem späteren Zeitpunkt geplant ■ Gar nicht □ Weiß nicht/Keine Angabe  
n = 138

Quelle: EY

Nur wenn Energiedienstleistungen eine hohe oder sehr hohe Bedeutung haben

Ziel, bestmöglich auf die Bedürfnisse der Nutzer einzugehen (Komfort, digitale und persönliche Services, Image) und zugleich neueste Technologien zu nutzen (z. B. moderne, klimafreundliche Energietechnik, Elektromobilität). Energieversorger, die durch eine aktive Marktbearbeitung frühzeitig Zugang zu Projektentwicklungen erhalten, sind in einer guten Position, an derartigen Projekten beteiligt zu werden.

Energieautarkielösungen für den gewerblichen oder privaten Bereich werden zwar von einigen Stadtwerken angeboten, die Wachstumsperspektiven werden jedoch als moderat

eingeschätzt. Eine sehr geringe aktuelle und zukünftige Bedeutung messen die Befragten den sogenannten „Prosumer Communities“ zu, also Gemeinschaften aus selbst Strom produzierenden Konsumenten. Das liegt vor allem an der noch restriktiven Regulierung. Zudem ist aus heutiger Sicht die Zielgruppe der interessierten Kunden begrenzt.

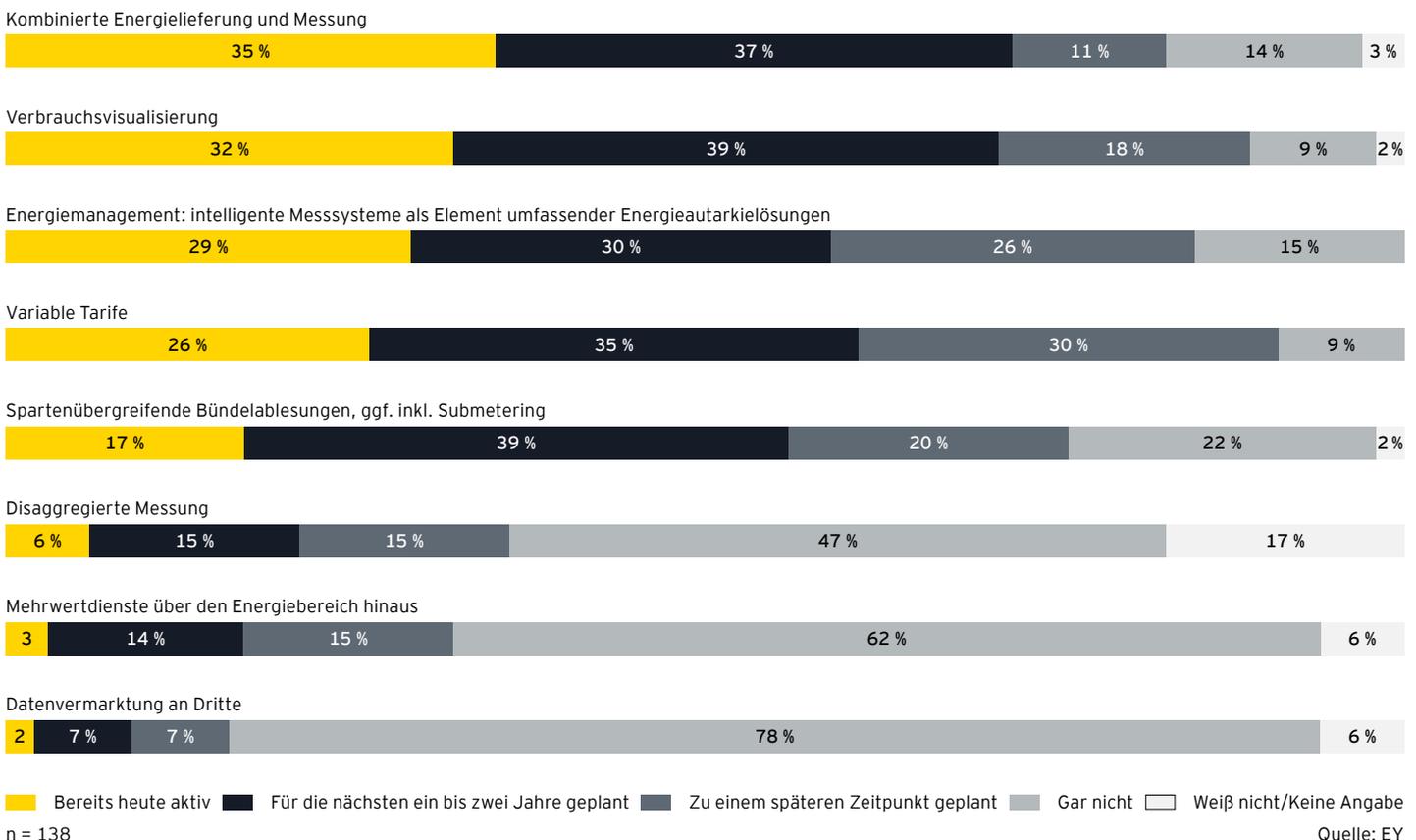
Als wesentliche Motivation für den Ausbau von Energiedienstleistungen sehen die Befragten insbesondere die Bedeutung als Zukunftsmarkt und die Möglichkeit, klima- und umweltfreundliche Angebote zu fördern.

## Smart Metering: Der Zug kommt ins Rollen

Der Smart-Meter-Rollout kommt seit der Zertifizierung der notwendigen Anzahl an Smart Meter Gateways Anfang 2020 langsam in Gang. Die Befragung zeigt, dass der Ausbau der Angebote im Messwesen bei den Energieversorgern bereits beginnt und dass insbesondere in den nächsten Jahren deutliche Fortschritte zu erwarten sind.

### Abbildung 12: Smart Metering

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



Nur wenn Smart Metering eine hohe oder sehr hohe Bedeutung hat

Die kombinierte Energielieferung und Ablesung sowie Verbrauchsvisualisierung und Energiemanagement werden als wichtigste Anwendungsfelder genannt. Sobald die Smart-Meter-Infrastruktur ausgerollt ist und die nächste Generation der Smart Meter Gateways über mehr Funktionalität verfügt, lassen sich spannende neue Angebote auf den Markt bringen: Abrechnung der tatsächlichen Verbräuche zum Monatsende ohne Abschlagszahlungen, zeitvariable Tarife, kombinierte Tarife für Strom, Speichernutzung, Elektromobilität und Anomalieerkennung (Seniorenbetreuung, leerstehende Wohneinheiten) und vieles mehr.

## Elektromobilität: ein wichtiger Baustein für die klimaneutrale Stadt

Die Geschäftsmodelle beziehungsweise Dienstleistungen rund um Smart Metering haben ein hohes Zukunftspotenzial: Rund 30 Prozent der Befragten sind hier bereits aktiv, weitere 30 bis 38 Prozent planen, in den nächsten ein bis zwei Jahren deutlich aktiver zu werden.

Doch auch hier stehen die energienahen Anwendungen im Fokus, zusätzliche Mehrwertdienste oder Datenvermarktung an Dritte stehen derzeit nicht oben auf der Agenda der Energieversorger.

Der Ausbau lokaler emissionsfreier Mobilität rangiert weit oben auf der Agenda vieler Kommunen. Weit über die Hälfte der Befragten sind in diesem Feld laut Stadtwerkstudie 2020 von EY und BDEW bereits tätig: Je nach Dienstleistung haben 60 bis 80 Prozent der Befragten schon Angebote am Markt. Der Schwerpunkt für die meisten Befragten liegt bei der Errichtung von Ladeinfrastruktur sowie der Vermarktung und Abrechnung von Ladestrom. In ein bis zwei Jahren wollen mindestens drei Viertel aller Befragten in diesen Bereichen aktiv sein.

Die Stadtwerke, meist mit enger Verbindung zur Kommune, haben bereits in den vergangenen Jahren den Auftrag übernommen, die öffentliche Ladeinfrastruktur auszubauen. 79 Prozent der Befragten betreiben Ladesäulen, in der Praxis ist die Anzahl noch sehr gering. Mit den ersten Ladesäulen sammeln die Versorger aber wichtige Erfahrung und Daten für den weiteren Ausbau, das Betreiben der Ladesäulen und die Implementierung neuer Geschäftsmodelle, die über das Laden hinausgehen.

Andere Dienstleistungen rund um die Elektromobilität (z. B. digitale Mobilitätsplattformen, Flottenmanagement) werden derzeit noch deutlich seltener angeboten, längerfristig wird in diesem Bereich jedoch deutliches Wachstum erwartet. Hier stehen die Energieversorger in starkem Wettbewerb zu Automobilindustrie und privaten Dienstleistern.

### Abbildung 13: Elektromobilität

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

Betrieb öffentlicher Ladeinfrastruktur



Verkauf von Ladestrom



Verkauf und Installation privater Ladeinfrastruktur



Abrechnung Elektroladestrom



Betrieb digitaler Mobilitätsplattformen



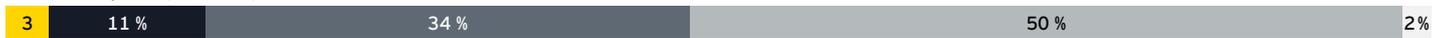
Mobility as a Service



Flottenmanagement



Vermarktung der Speicherkapazität von Elektromobilen



■ Bereits heute aktiv 
 ■ Für die nächsten ein bis zwei Jahre geplant 
 ■ Zu einem späteren Zeitpunkt geplant 
 ■ Gar nicht 
  Weiß nicht/Keine Angabe

n = 117

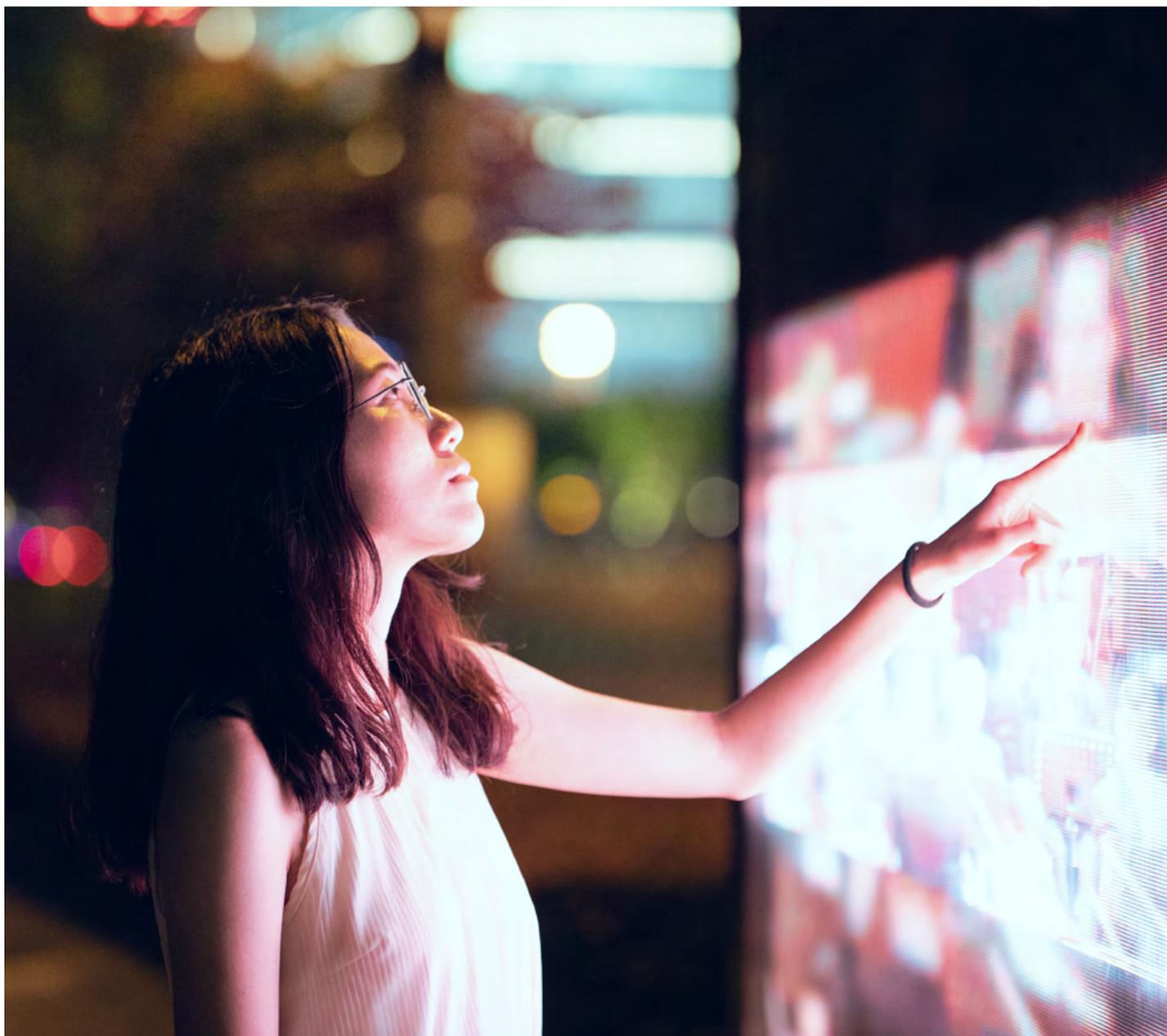
Quelle: EY

Nur wenn Elektromobilität eine hohe oder sehr hohe Bedeutung hat



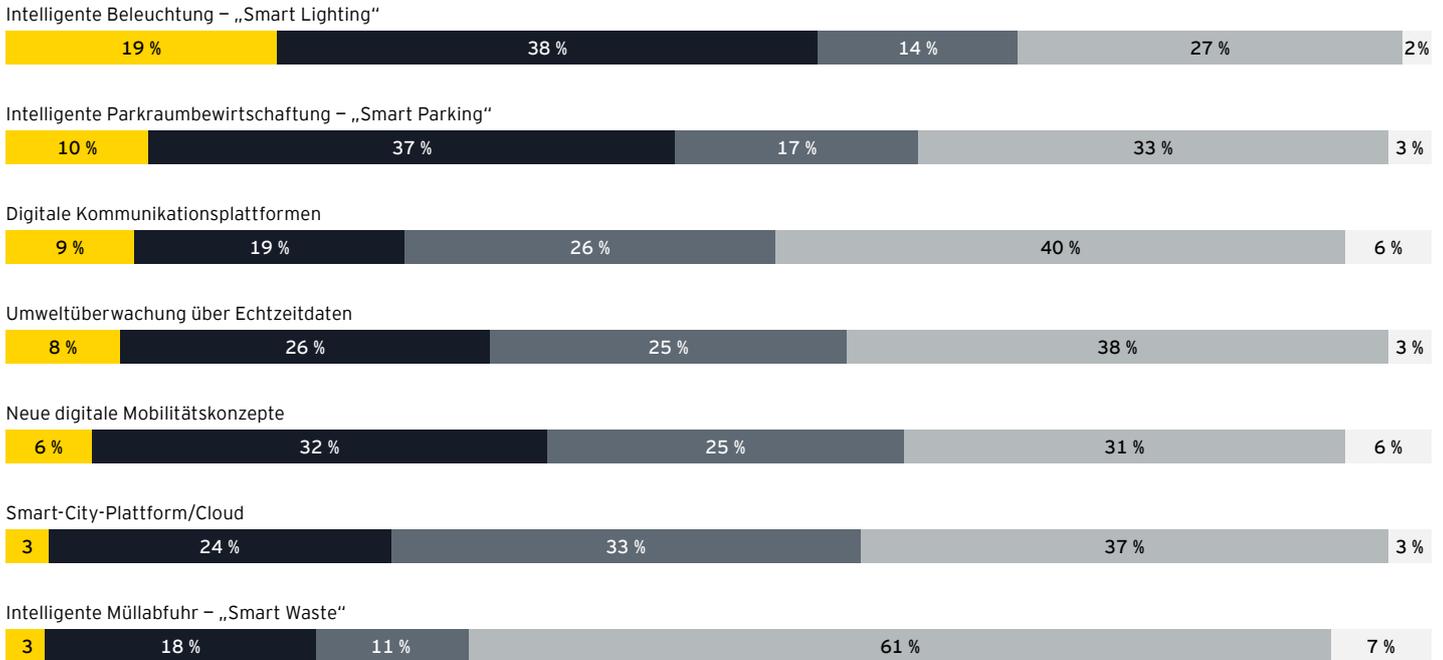
## Smart City: viele Hemmnisse

Der Entwicklungsstand der Smart-City-Aktivitäten befindet sich noch in einem sehr frühen Stadium. Insbesondere praktische Anwendungen wie Smart Lighting, Smart Parking oder digitale Plattformen sollen ausgebaut werden. Der aktuelle Umsetzungsstand ist bei den befragten Unternehmen jedoch noch sehr gering. Viele Energieversorger arbeiten an Produktentwicklungen und Pilotprojekten. Rund ein Drittel der befragten Unternehmen plant in diesem Bereich in den nächsten Jahren mehr Aktivitäten. Die Ambitionen zum Ausbau dieses Geschäftsfelds sind allerdings deutlich geringer als in den oben genannten Geschäftsfeldern.



### Abbildung 14: Smart City

Ist Ihr Unternehmen in dem folgenden Geschäftsmodell im Bereich Smart City bereits aktiv oder plant es, in den nächsten ein bis zwei Jahren, zu einem späteren Zeitpunkt oder gar nicht einzusteigen?



■ Bereits heute aktiv 
 ■ Für die nächsten ein bis zwei Jahre geplant 
 ■ Zu einem späteren Zeitpunkt geplant 
 ■ Gar nicht 
  Weiß nicht/Keine Angabe

n = 89  
Nur wenn Smart City eine hohe oder sehr hohe Bedeutung hat

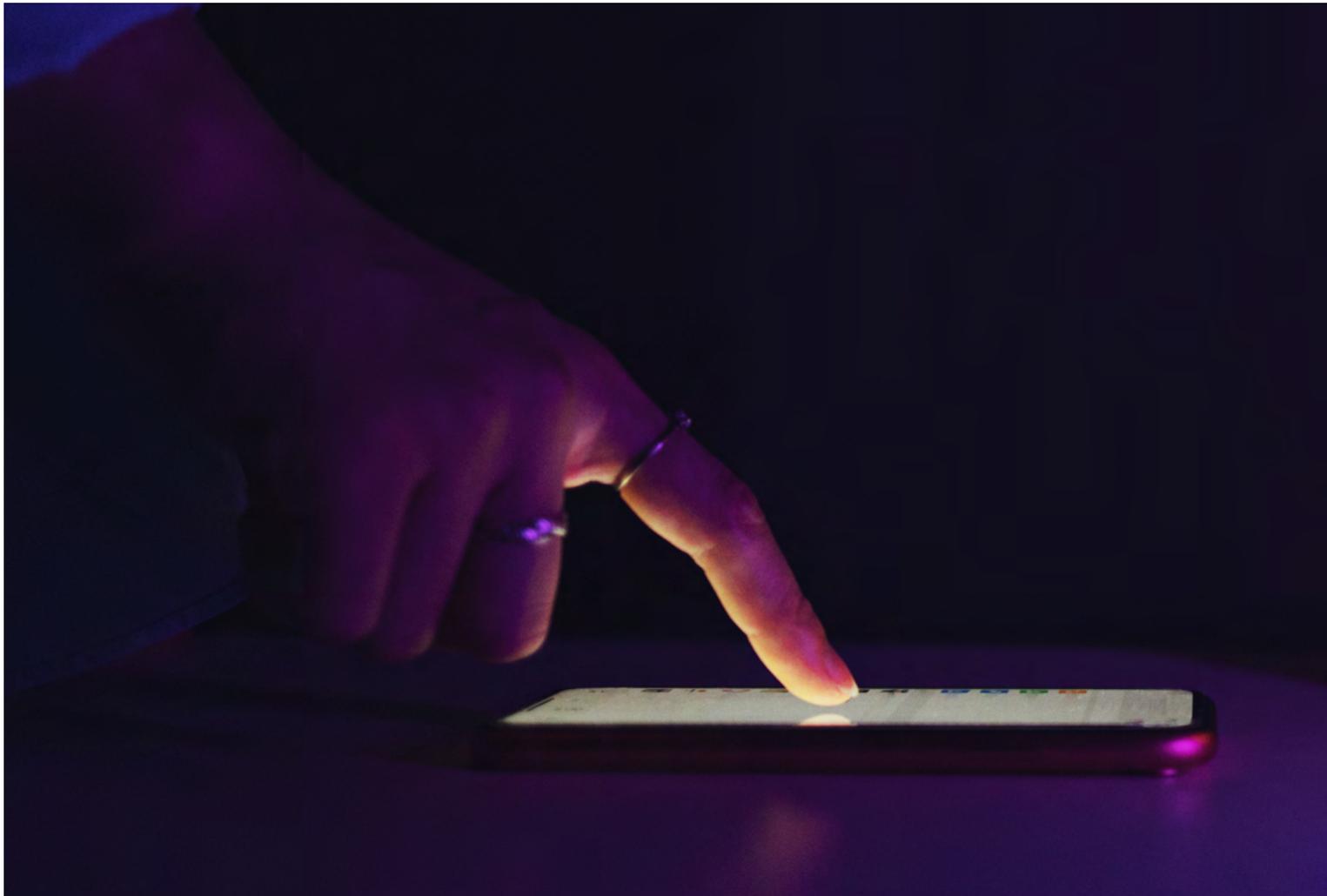
Quelle: EY

Städte haben in der heutigen Welt eine zentrale Bedeutung für Wirtschaft, Infrastruktur und Administration – und sie wird weiter steigen. Den Städten kommt eine enorme Bedeutung bei der Lösung der anstehenden globalen Herausforderungen zu. Entscheidend auf dem Weg zur Smart City wird es sein, wie gut Kommunalpolitik und -verwaltung mit der Privatwirtschaft und den Bürgern zusammenarbeiten, um Themen wie Energie, Wohnraum, Umwelt, Mobilität und Gesundheitswesen mithilfe von digitalen Technologien, Infrastrukturen und Netzen voranzubringen. Überlegungen zu Finanzierungsmodellen und zur Fähigkeit der Generierung, Auswertung und Monetarisierung von Daten kommt eine entscheidende Bedeutung zu.

Die Anzahl möglicher Hemmnisse ist groß:

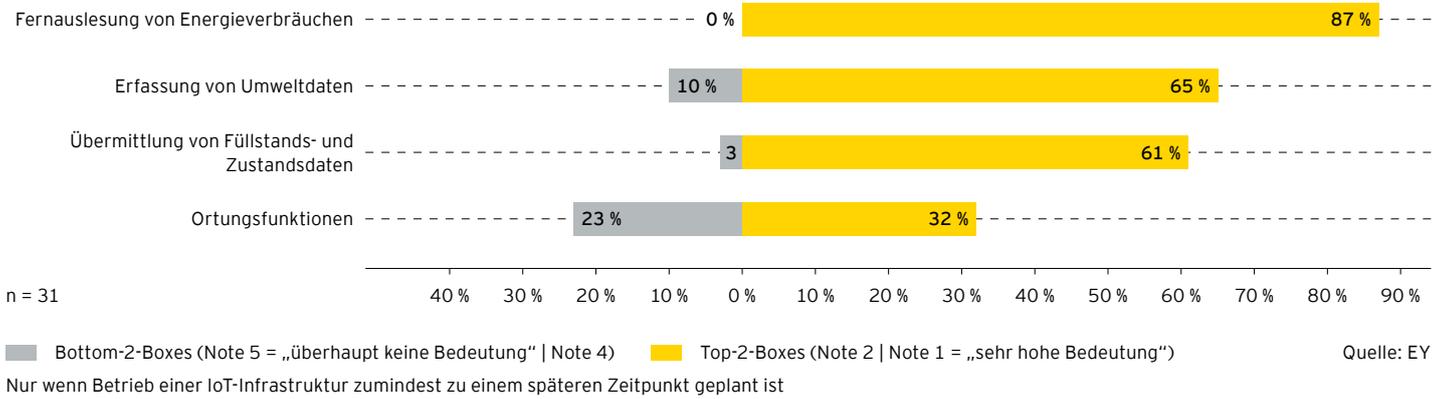
- ▶ Kommunale Budgets sind in der Regel sehr limitiert. Die Investitionserfordernisse sind jedoch hoch, daher wird das Thema Finanzierung ganz oben auf der Agenda stehen. Durch die Corona-Krise sind Gewerbesteuererinnahmen weggebrochen. Das wird dazu führen, dass neue Geschäftsmodelle für kommunale Betriebe wichtiger werden.
- ▶ Neue Technologien sind wichtig, bedeuten aber immer auch ein Risiko. Risikominimierung wird daher eine zentrale Herausforderung sein. Außerdem sind Konzepte für Widerstandsfähigkeit und Datensicherheit notwendig.
- ▶ Die Bundesregierung hat Klimaneutralität als Ziel festgelegt. Je früher Städte das Problem angehen und lösen, desto besser.
- ▶ Mit zunehmender Verdichtung in den städtischen Ballungsräumen wird der intelligente Umgang mit Verkehrsströmen und Flächen an Bedeutung gewinnen. Durch die Corona-Pandemie und die damit verbundenen Anforderungen an Abstände und Hygiene wird dieser Trend bestärkt. Digitale Angebote sind hier eine wichtige Unterstützung, ein Beispiel sind Mobilitäts-Apps, welche die Auslastung in Bussen und Bahnen anzeigen.
- ▶ Gerade in Zeiten des Klimawandels sind auch Naturkatastrophen ein Thema, auf das sich Städte einstellen sollten. Klimaanpassungsmaßnahmen können digital unterstützt werden.

Smart-City-Konzepte sind eine mögliche Antwort auf die anstehende Transformation der Städte. Energieunternehmen kann und wird eine zentrale Bedeutung zukommen, sowohl bei der Finanzierung als auch in der Umsetzung.



### Abbildung 15: Telekommunikationsdienste

Wie schätzen Sie die Relevanz der folgenden Anwendungsfelder für LoRaWAN-Technologie ein (Long Range Wide Area Network) ?



## KAPITEL 3

# Wie die Kooperation zwischen Energie- und Wohnungswirtschaft gelingt

Energieversorger agieren künftig nicht mehr nur  
als Lieferanten, sondern als Servicepartner

“

Neue Geschäftsmodelle aufzubauen erfordert neue Wege, neue Denkansätze und vor allem eine intensivere Kooperation zwischen den vielfältigen Marktakteuren. Mit seinen traditionellen Stärken ist der Energieversorger bestens dazu geeignet, das Potenzial der Sektorkonvergenz z. B. mit der Wohnungswirtschaft über Plattformen zu erschließen. Im Mittelpunkt steht der Kunde: Plattformen – das zeigen die großen aus dem Silicon Valley – ermöglichen ein nahtloses Kundenerlebnis.

**Metin Fidan**  
EY





“

Kooperationen der Energie- und Wasserwirtschaft mit anderen Branchen sind für den Erfolg der Energiewende von großer Bedeutung. Es bieten sich zahlreiche Chancen, gemeinsam innovative Produkte zu entwickeln und so einen Mehrwert für Unternehmen und Kunden zu schaffen.

**Kerstin Andreae**

Vorstandsvorsitzende des BDEW

Die Stadtwerkstudie 2020 von EY und BDEW zeigt, dass die Energieversorger die Digitalisierung als strategisches Instrument nutzen, um den Wandel zu gestalten und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Die Studie zeigt auch, dass Stadtwerke ein Engagement in Geschäftsfeldern nahe ihres Kerngeschäfts bevorzugen: Dezentrale Stromerzeugung, Smart Metering und Elektromobilität belegen hier vordere Ränge. Aber auch über das angestammte Kerngeschäft hinausgehende Aktivitäten wie Telekommunikationsdienstleistungen, Smart-Home- und Smart-City-Angebote gewinnen an Bedeutung.

In der Annäherung an andere Sektoren sehen die Entscheider eine große Chance, neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen. Als Plattformbetreiber können sich Energieversorger zum Dienstleister und Lösungspartner für Unternehmen, Städte, Kommunen und die Verbraucher entwickeln.

Unternehmen mit traditionellen Geschäftsmodellen wachsen durch die Verbesserung ihrer linearen Wertschöpfung. Plattformbetriebene Geschäftsmodelle hingegen ermöglichen ein exponentielles Wachstum. Sie erleichtern zum einen den Zugang für die Partner, zum anderen machen sie Innovation möglich, da sie Netzwerkeffekte mehrerer Parteien nutzen. Dies ermöglicht neue Märkte und die Disruption traditioneller, linearer Wertschöpfung durch Aufbrechen alter Industriesilos.

Es entstehen

1. neue Verbindungen von Kundengruppen,
2. neue attraktive Märkte,
3. neue Wettbewerbsvorteile durch bessere Markterschließung und innovative Ressourcenallokation sowie
4. neue Einnahmequellen.

Wenn Energieversorger auf diesem Weg zum Servicepartner für Unternehmen, Kommunen und Verbraucher werden, rücken Schwerpunkte in den Fokus. Für die Zusammenarbeit beider Branchen wurden in der Studie deshalb vier Leitthemen definiert. Sie zeigen, wie Energieversorger Plattformgeschäftsmodelle in Zusammenarbeit mit der Wohnungswirtschaft entwickeln können.

# Fazit

Die Stadtwerkstudie 2020 von EY und BDEW zeigt das hohe Synergiepotenzial zwischen Energie- und Wohnungswirtschaft, das noch lange nicht ausgeschöpft ist.

Zentrale Erkenntnis: Beide Seiten sollten sich stärker digital transformieren, um effizienter zu werden und Kunden bessere Angebote machen zu können.

Nur so können auch die klimapolitischen Ziele beider Branchen erreicht werden.

## Die vollständige Studie lesen Sie hier:



Link zur Homepage „Ergebnisse der Stadtwerkstudie 2020“  
[https://www.ey.com/de\\_de/stadtwerkstudie-2020](https://www.ey.com/de_de/stadtwerkstudie-2020)



Link zum Interview mit Marie-Luise Wolff,  
Präsidentin BDEW e. V. und Vorstandsvorsitzende Entega AG  
[https://www.ey.com/de\\_de/stadtwerkstudie-2020/wohnungs-und-energiewirtschaft-sind-im-grunde-kongeniale-partner](https://www.ey.com/de_de/stadtwerkstudie-2020/wohnungs-und-energiewirtschaft-sind-im-grunde-kongeniale-partner)



Link zum Interview mit Rolf Buch, CEO, Vonovia SE  
[https://www.ey.com/de\\_de/stadtwerkstudie-2020/sectoren-in-der-energiewende](https://www.ey.com/de_de/stadtwerkstudie-2020/sectoren-in-der-energiewende)

# Ihre Ansprechpartner



## **Metin Fidan**

Energy & Resources Sector Leader  
Deutschland, Österreich und Schweiz

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Friedrichstraße 140  
10117 Berlin

Telefon +49 30 25471 21379  
metin.fidan@de.ey.com



## **Mathias Timm**

Leiter der KMU-Vertretung

BDEW Bundesverband der  
Energie- und Wasserwirtschaft e. V.  
Reinhardtstraße 32  
10117 Berlin

Telefon +49 30 300199-1701  
mathias.timm@bdew.de



## **Christian Schultz-Wulkow**

Sector Leader Real Estate, Hospitality &  
Construction Deutschland, Österreich  
und Schweiz

Ernst & Young Real Estate GmbH  
Friedrichstraße 140  
10117 Berlin

Telefon +49 30 25471 21235  
christian.schultz-wulkow@de.ey.com



## **Axel von Perfall**

Director Energy & Resources

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Friedrichstraße 140  
10117 Berlin

Telefon +49 30 25471 21149  
axel.von.perfall@de.ey.com



## **Mag. Stefan Uher**

Energy Sector Leader Österreich

Ernst & Young  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H.  
Wagramer Straße 19  
1220 Wien, Österreich

Telefon +43 1 211 701213  
stefan.uher@at.ey.com



## **Benjamin Teufel**

Energy Sector Leader Schweiz

Ernst & Young AG  
Maagplatz 1  
8005 Zürich, Schweiz

Telefon +41 58 286 4446  
benjamin.teufel@ch.ey.com



**Herausgeber**  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Fotos**  
Gettyimages

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

**Konzept, Design and Realisation**  
MEDIENMASSIV, Stuttgart  
www.medienmassiv.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](https://ey.com/privacy). For more information about our organization, please visit [ey.com](https://ey.com).

© 2020 EYGM Limited.  
All Rights Reserved.

GSA Agency  
BKL 2009-032  
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](https://ey.com)**