

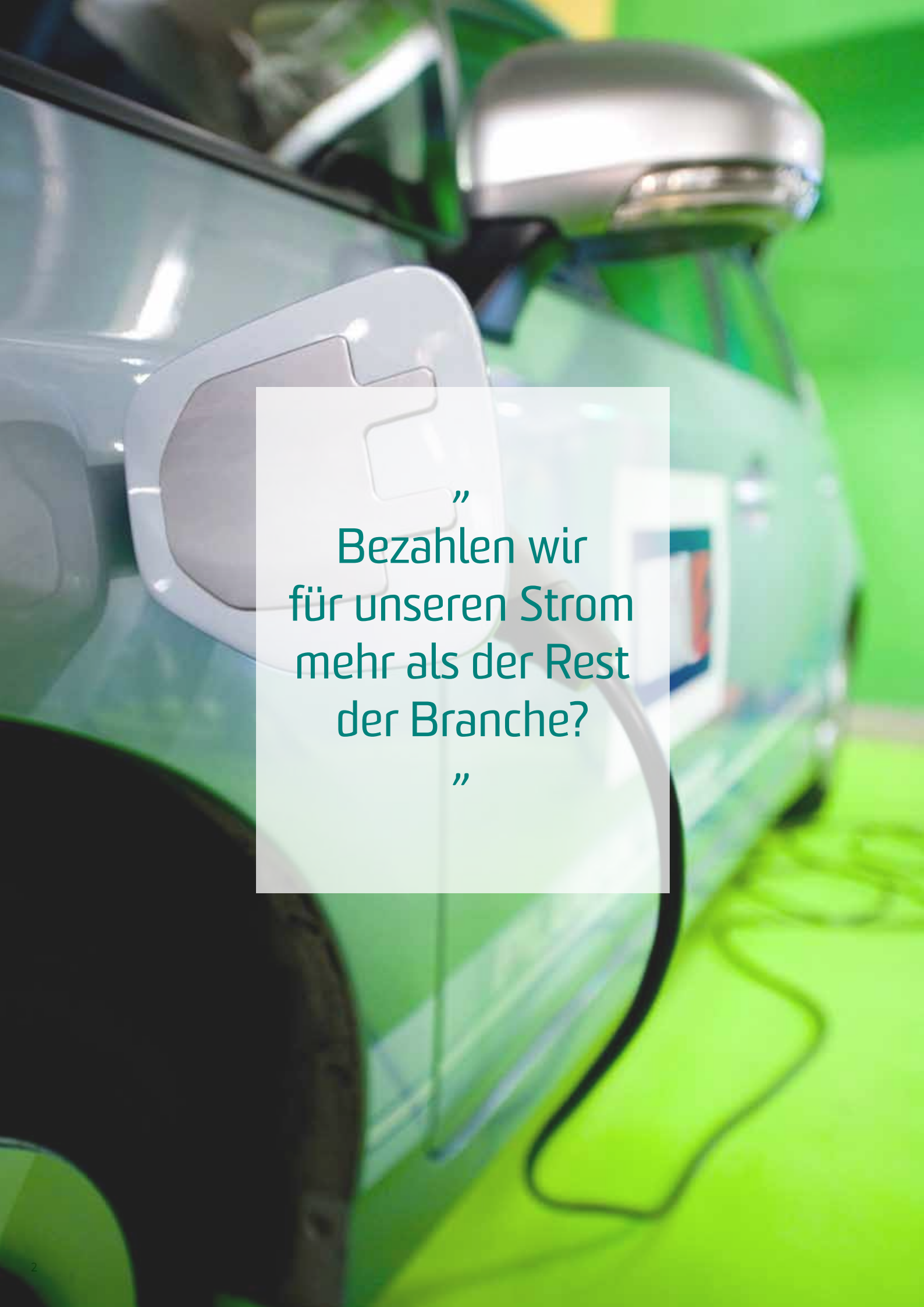


STANDORTBESTIMMUNG



Benchmark- Studie für kleine und mittlere Stadtwerke

Ausgabe 2019



„
Bezahlen wir
für unseren Strom
mehr als der Rest
der Branche?
“

HANDLUNGSSPIELRAUM UND POTENZIAL: Wo steht Ihr Stadtwerk?

Kleine und mittlere Stadtwerke haben andere Vergleichskriterien als große. Umsatzrenditen und EBIT-Kennzahlen sind für sie nicht unbedingt interessant.

Es sind die ganz konkreten Fragen, die ihre Position und ihren Handlungsspielraum aufzeigen, z.B. „Wie gut haben wir im Vergleich zu den Kollegen Strom eingekauft?“. Diesen konkreten Fragen stellt sich unsere Benchmark-Studie.

Gleichzeitig machen wir „weiche“ Bereiche mess- und damit vergleichbar: Wie steht es um die großen Themen Innovation und Zukunftsfähigkeit? Hier findet die Benchmark-Studie konkrete Ansatzpunkte.

Entschlüsseln Sie Ihren Handlungsspielraum und das Potenzial Ihres Stadtwerks.

Unsere Datenbasis

Die Studie umfasst ein Sample von 20 süddeutschen Stadtwerken mit einem jährlichen Umsatz bis 50 Mio EUR. Die Analyse auf Basis der Jahresabschlüsse wurde ergänzt durch Befragungen und Untersuchungen einer Unterauswahl des Samples zu spezifischen Punkten.

Für die „weichen Faktoren“ haben wir zusätzliche Informationsquellen, wie die Websites der Stadtwerke oder der „Wegweiser Kommune“ der Bertelsmann Stiftung ausgewertet.

Das Benchmarking erfolgt anhand von 12 ausgewählten Kennzahlen, die anhand einfacher Methoden nachgebildet werden können.



INHALTSANGABE KENNZAHLEN

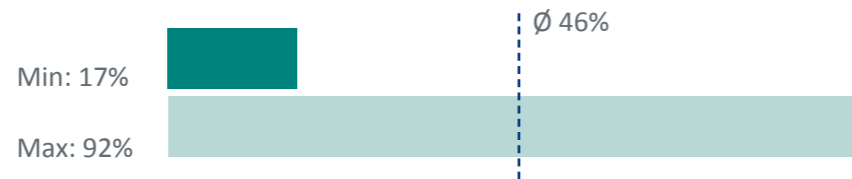
Kennzahl 1:	Eigenkapital & Finanzierung Eigenkapitalquote und Zinsintensität	Seite 6
Kennzahl 2:	Kosten pro Mitarbeiter	Seite 7
Kennzahl 3:	Umsatz pro Mitarbeiter	Seite 7
Kennzahl 4:	Anteil nicht-energiegebundener Produkte am Umsatz	Seite 9
Kennzahl 5:	Marge im Kerngeschäft Umsatz und Einkauf	Seite 10
Kennzahl 6:	Forderungslaufzeit	Seite 11
Kennzahl 7:	Preis ausgewählter Verbrauchsprodukte	Seite 13
Kennzahl 8:	Vorratumschlag	Seite 13
Kennzahl 9:	Investitionsintensität	Seite 14
Kennzahl 10:	Kosten Wirtschaftsprüfung	Seite 14
Kennzahl 11:	Innovationsgrad	Seite 15
Kennzahl 12:	Regionales Potenzial	Seite 17
Anhang		Seite 18



Kennzahl 1: Eigenkapital & Finanzierung

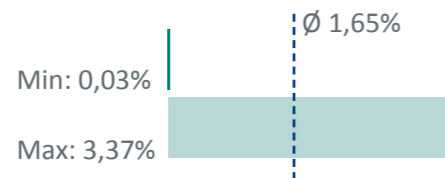
Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote gibt einen ersten Hinweis auf die Stabilität des Unternehmens: hohe EK-Quote = stabiles Unternehmen. Geringere Fremdfinanzierungskosten erhöhen den Gewinn und erweitern den Spielraum für Investitionen – allerdings verringert sich die Eigenkapitalrentabilität.



Zinsintensität

Die Zinsintensität weist die Fremdkapitalkosten (in % vom Umsatz) aus, die bei einem Unternehmen anfallen.



Handlungsspielraum und Potenzial

Zinsaufwendungen lassen sich beeinflussen:

- Die Stärkung der Innenfinanzierungskraft reduziert die Zinsaufwendungen.
- Eine Zinsverbesserung um 1 %-Punkt bei einem Darlehensvolumen von 20 Mio EUR verbessert das Ergebnis und die Liquidität um 200 TEUR p.a. vor Steuern.
- In der Folge kann die Kontokorrent-Linie entlastet werden, was wiederum zu einer Reduktion der Zinslast im unteren fünfstelligen Bereich führt – jedes Jahr.



Kennzahl 2: Kosten pro Mitarbeiter

Personalkosten stellen i.d.R. den größten Anteil an den Gesamtkosten eines Stadtwerkes dar. Diese Kennzahl zeigt die Kosten pro Mitarbeiter in €.



Handlungsspielraum und Potenzial

Gute Mitarbeiter führen zu zufriedenen Kunden. Unmotivierte Mitarbeiter führen zu unzufriedenen Kunden, geringerer Innovation, höherer Fluktuation und mehr Krankheitstagen im Unternehmen. Unzufriedenheit macht Prozesse teurer und ineffizienter.

Ein Schlüssel zur Motivation der Mitarbeiter ist die Allokation der richtigen Person zum richtigen Prozess. Zwei „teure“ Mitarbeiter, die ihren Job gut und gerne machen, arbeiten ggf. kosteneffizienter als vermeintlich „günstige“, die sich unter- oder überfordert fühlen.

- Optimale Mitarbeiterallokation steigert die Profitabilität und bietet langfristige Sicherheiten.
- Wenn durch Vermeidung von Ineffizienzen in den Prozessen und Verringerung der Fluktuation eine Stelle eingespart werden kann, bedeutet das einen durchschnittlichen Ergebniseffekt von ca. 61 TEUR p.a.



Kennzahl 3: Umsatz pro Mitarbeiter

Der Umsatz pro Mitarbeiter zeigt die Personalintensität des Geschäftsmodells, bzw. weist auf ineffiziente Prozesse hin. Wie kann nachhaltige und wirtschaftliche Versorgungssicherheit am effizientesten gewährleistet werden?



Handlungsspielraum und Potenzial

Geschäftsbereiche abseits der Kernkompetenzen bergen das Risiko der Unrentabilität und binden häufig mehr Ressourcen als entsprechend spezialisierte Dienstleister. Hier kann eine differenzierte Analyse Anhaltspunkte zur Verbesserung liefern.

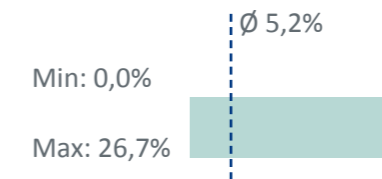
- Überprüfung der Prozesse und Konzentration auf Kernkompetenzen sind Ansätze, um den Umsatz pro Mitarbeiter zu steigern.

„
Wo liegen die
Kernkompetenzen
Ihres Stadtwerks?
“



Kennzahl 4: Anteil nicht-energiegebundener Produkte am Umsatz

Wieviel Umsatz erwirtschaftet das Stadtwerk nicht im „klassischen“ Versorgungsbereich? Zum „klassischen“ Bereich gehören die Versorgung mit Energie (Strom, Gas, Wärme) und Wasser sowie das Betreiben der Netze. Alle anderen Aktivitäten (Bäderbetrieb, Parkraumbewirtschaftung, Telekommunikation und Breitband, ÖPNV, Energiedienstleistungen/Contracting, E-Mobilität, etc.) werden in der Studie als „nicht-klassisch“ kategorisiert.



Handlungsspielraum und Potenzial

Der Auf- oder Ausbau von Geschäftsfeldern eröffnet Stadtwerken und Gemeinden neuen Handlungsspielraum und bietet die Chance einer noch höheren Kundenbindung und neuer Einnahmequellen.

- Investitionen zur Anpassung an die Technologieentwicklung können die lokale Wettbewerbsposition verbessern.
- Im Rahmen von Kooperationsmodellen können regionale Stadtwerke in neue Märkte eintreten.
- Das Stadtwerk wandelt sich zum Lösungsanbieter für alle Themen rund um Netzinfrastruktur, Energie, Telekommunikation und Mobilität.
- Die Voraussetzung ist: Eine klare Zukunftsperspektive und Strategie.



Kennzahl 5: Marge im Kerngeschäft

Entscheidend ist die Spanne zwischen Anschaffungs- bzw. Selbstkosten und dem Verkaufspreis. Während beim Verkaufspreis durch die hohe Preistransparenz in der Regel wenig Spielraum ist, kann die Marge im Einkauf und durch effiziente Prozesse (und damit geringen internen Kosten) wesentlich beeinflusst werden. Zentrale Parameter sind und bleiben die jeweiligen Einkaufs- und Verkaufspreise.

Wer Strom verkauft und gleichzeitig die Verteilnetze betreibt, muss Preisentscheidungen sehr sorgfältig abwägen, da sie sich gegenseitig beeinflussen.

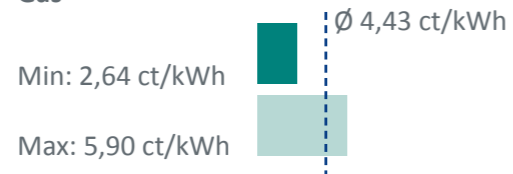
Umsatz

Umsatz pro kWh oder m³ (netto)

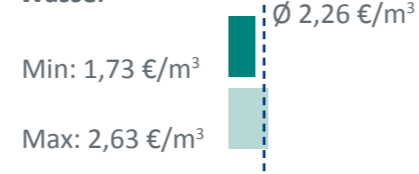
Strom



Gas



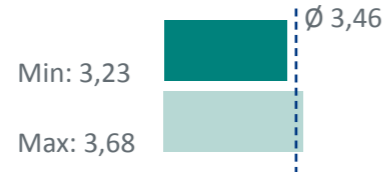
Wasser



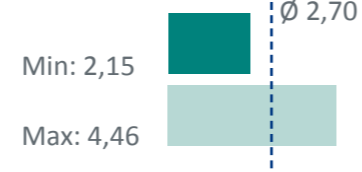
Einkauf

Einkaufspreis pro kWh oder m³ (netto)

Strom



Gas



Handlungsspielraum und Potenzial

- Strom: Eine Erhöhung der Marge um 0,2 ct/kWh führt bei einem Absatz von 60 Mio. kWh zu Mehrerlösen von 120.000 € p.a.
- Gas: Eine Ausweitung der Marge um 0,2 ct/kWh führt bei einem Absatz von 150 Mio. kWh zu Mehrerlösen von 300.000 € p.a.
- Wasser: Eine Ausweitung der Marge von 5 ct/m³ führt bei einem Absatz von 1 Mio. m³ zu einer Gewinnsteigerung von 50.000 € p.a.



Kennzahl 6: Forderungslaufzeit

Wie viele Tage liegen zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang? Die Dauer gibt Auskunft über das Mahn-/Inkassomanagement des Stadtwerks.

Effekte wie die Jahresendabrechnung und daraus resultierende Stichtagseffekte verzerren die Kennzahl. Sie gewinnt jedoch an Relevanz, je mehr Umsatz in Bereichen gemacht wird, in denen nicht per Abschlag eingezogen oder bezahlt wird.



Handlungsspielraum und Potenzial

Die Bandbreite der Forderungslaufzeiten zwischen 13 und 53 Tagen, mit einem Mittelwert von knapp unter 33 Tagen, liegt leicht unter dem von Creditreform ermittelten Durchschnitt in Deutschland.

- Eine Senkung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöht die Liquidität und kann Default-Risiken der Schuldner vorbeugen.
- Um die Liquidität zu erhöhen und Risiken aus den Forderungen zu nehmen, bieten sich je nach Geschäftsfeld verschiedene Instrumente an, z.B. die Anpassung von Zahlungszielen und -konditionen, effektiveres Debitorenmanagement oder ggf. Factoring.

„
**Unsere
 Erfahrung: Das
 Einsparungs-
 Potenzial
 beträgt ca. 20 %.**
 „



Kennzahl 7: Preis ausgewählter Verbrauchsprodukte

Die Materialeinkaufspreise der Stadtwerke beeinflussen die Profitabilität. Betrachtet werden zwei in ihrer Art typische Produkte aus den Bereichen Wasser- und Gasversorgung, die von verschiedenen Herstellern bezogen werden können.

Gas: Gasströmungswächter 32mm/DN25/vGas 4,0
 Wasser: PE Rohr PE 100 RC 90x5,4mm / SDR 17



Handlungsspielraum und Potenzial

Üblicherweise enthält der Lagerbestand ca. 5 % A-Artikel, 15 % B-Artikel und 80 % C-Artikel. Typische C-Artikel haben einen geringen Einzelwert. Darum wird ihnen oft wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Wer aber bei einem C-Einkaufsvolumen von 200.000 € p.a. bei diesen Artikeln 10 % einsparen kann, verbessert das Ergebnis um 20.000 € pro Jahr. Die Erfahrungswerte weisen sogar auf ein höheres Potenzial von 20 % hin.



Kennzahl 8: Vorratumschlag

Wie viele Tage dauert es, bis der gesamte Lagerbestand einmal umgeschlagen ist? Diese Kennzahl gibt Aufschluss über die Kosten der Lagerhaltung.



Handlungsspielraum und Potenzial

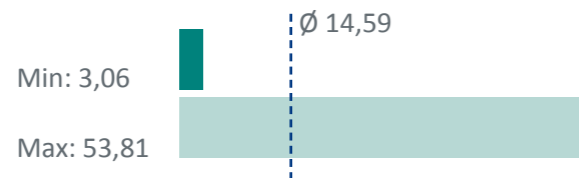
Es lohnt sich, die Vorrathaltung grundsätzlich zu überprüfen:

- Eine Verringerung des Lagerbestands senkt die Lagerhaltungskosten, erhöht jedoch das Risiko kurzfristiger Engpässe.
- Stadtwerks-Kooperationen bei der Lagerhaltung oder im Einkauf können für alle Beteiligten vorteilhaft sein. Eine Reduktion des Bestandes um 100.000 € bedeutet ein Liquiditätsplus in gleicher Höhe und verringert die Lagerhaltungskosten um bis zu 10.000 € pro Jahr.



Kennzahl 9: Investitionsintensität

Investitionen in die Erzeugungs- und Verteilanlagen erhalten die Leistungsfähigkeit. Die untersuchten Stadtwerke unterscheiden sich stark in ihrer Investitionsfreudigkeit. Diese Kennzahl zeigt die Relation der Investition zum Umsatz.



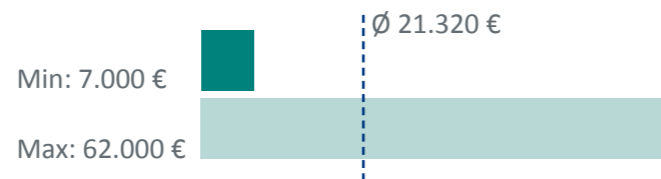
Handlungsspielraum und Potenzial

Die Investitionsplanung entsteht oft in der Diskussion zwischen Techniker und Kaufmann. Es gilt, beide Aspekte in einem sicheren Prozess angemessen zu berücksichtigen und gemäß der strategischen Ausrichtung des Unternehmens adäquat zu finanzieren. Denn am Ende zählt die Wirtschaftlichkeit und die Nachhaltigkeit der Versorgung.



Kennzahl 10: Kosten Wirtschaftsprüfung

Die Kosten für den Wirtschaftsprüfer sind oft direkt abhängig vom Umfang der Berichterstattung. Welcher Umfang ist tatsächlich notwendig?



Handlungsspielraum und Potenzial

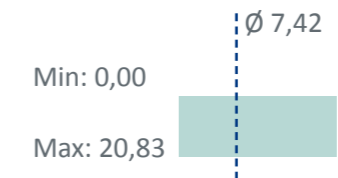
Umfang/Kosten der Prüfung und gut organisiertes Controlling sind unmittelbar verknüpft. Wer in effizientes Controlling investiert, hat gute Chancen die Kosten der Berichterstattung zu reduzieren.



Kennzahl 11: Innovationsgrad

Innovation ist ein Gradmesser, wie intensiv sich Stadtwerke den Herausforderungen der Energiezukunft widmen. Die entsprechenden Themenfelder (Erneuerbare Energien, Smart Grids, Smart Meter, Smart Home Technologien, E-Mobilität und Kundenbeziehung) wurden für die Bewertung anhand ihres Innovationspotenzials gewichtet. Daraus entstand das Scoring.

Die Angaben zum Engagement der einzelnen Stadtwerke stammen aus den Geschäftsberichten und den Unternehmenswebseiten. Ein hoher Wert bedeutet eine innovative Haltung hinsichtlich der genannten Themenfelder. In jedem Fall belegt er, dass ein Stadtwerk „Zukunftsgewandtheit“ als positiven Wert in der Kommunikation nutzt.



Handlungsspielraum und Potenzial

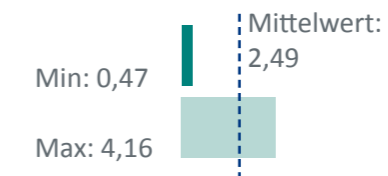
Ist Ihr Stadtwerk innovativer als es nach außen wirkt? Möglicherweise unterschätzen Sie die positive Wirkung der Kommunikation auf die Kundenbindung. Es lohnt sich, das Potenzial des Unternehmens und der Region im Bereich Energiezukunft strategisch anzugehen – und das auch zu kommunizieren.

„
Wo liegen
die Herausforderungen
der Energie-
zukunft?
„



Kennzahl 12: Regionales Potenzial

In welcher strukturellen Umgebung ist das Stadtwerk tätig? Wie hoch sind die Ausschüttungen an die Kommune? Welche Zukunftschancen ergeben sich aus Geographie und Demografie? Das regionale Umfeld hat großen Einfluss auf die Handlungsfähigkeit des Stadtwerks.



Handlungsspielraum und Potenzial

Naturgemäß lässt sich nur anhand konkreter Ergebnisse ermitteln, welches Produkt- oder Kundenpotenzial in einem Stadtwerk noch nicht erschlossen ist.

Ein mögliches Handlungsfeld wollen wir beispielhaft herausgreifen: 51,1 % der Wohnungen in den analysierten Kommunen befinden sich in Ein-/Zweifamilienhäusern. Das bedeutet, es besteht tendenziell großes Potenzial für

- Dachflächen-PV
- BHKWs
- Kombinationen aus PV, Speicher, Wallbox o.ä. .

Solche Angebote lassen sich in Regionen mit hoher Kaufkraft leichter vertreiben als in wirtschaftsschwachen Kommunen. Es lohnt sich also, diesen Aspekt bei der strategischen Ausrichtung des Produkt- und Leistungsspektrums zu berücksichtigen.

Anhang

Formeln und Berechnungsgrundlagen dieser Benchmark-Studie

Eigenkapitalquote

$$\text{EK-Quote} = \frac{\text{Eigenkapital zzgl. Subventionen und Förderungen}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Kosten pro Mitarbeiter

$$\text{Kosten pro Mitarbeiter} = \frac{\text{Ges. Personalaufwand}}{\text{Anzahl Personal}}$$

Umsatz pro Mitarbeiter

$$\text{Umsatz pro Mitarbeiter} = \frac{\text{Umsatz (um Energiesteuern bereinigt)}}{\text{Anzahl Personal}}$$

Umsatz pro verkaufter Einheit

$$\text{Umsatz pro kWh/m}^3 = \frac{\text{Umsatz (um Energiesteuern bereinigt)}}{\text{Verkaufte Einheiten des Produkts}}$$

Zinsintensität

$$\text{Zinsintensität} = \frac{\text{Zinsaufwendungen}}{\text{Umsatz (um Energiesteuern bereinigt)}}$$

Forderungslaufzeit

$$\text{Forderungslaufzeit} = \frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Umsatz (um Energiesteuern bereinigt) + USt}} \times 360$$

Investitionsintensität

$$\text{Investitionsintensität} = \frac{\text{Ges. Investitionsaufwendungen}}{\text{Umsatz (um Energiesteuern bereinigt)}}$$

Vorratsumschlag

$$\text{Vorratsumschlag} = \frac{\text{Umsatz (um Energiesteuern bereinigt)}}{\text{Vorräte}}$$

Anteil Umsatz nicht-klassischer Produkte

$$\text{Umsatzanteil} = \frac{\text{Umsatz (nicht-klassischer Produkte)}}{\text{Umsatz (um Energiesteuern bereinigt)}}$$

Innovationsgrad

In die Bewertung des Innovationsgrades fließen folgende Kriterien ein: Speichertechnologie, Kundenbeziehung, Elektromobilität, Smart Grids, Erneuerbare Energie, Smart Metering, Smart Home Technologien und Wärmemarkt.

Das Innovationspotenzial dieser Themen wurde durch 100 Vertreter von Stadtwerken und regionalen Energieversorgern als „hoch“ oder „sehr hoch“ eingestuft.

Auf dieser Basis haben wir ein sogenanntes Scoring erstellt. Dieses ermöglicht die Vergleichbarkeit zwischen den Themen durch die Messung von Abständen der Themen zueinander.

Themenkomplex	Scoring-Wert des Innovationspotenzials
Speichertechnologie	4,70
Kundenbeziehung	3,95
Elektromobilität	2,52
Smart Grids	4,06
Erneuerbare Energie	2,40
Smart Metering	3,66
Smart Home Technologien	3,19

Eine Nennung des jeweiligen Themenfeldes in der Unternehmenskommunikation ergibt die oben dargestellte Punktzahl in diesem Thema. Zur Errechnung des Innovationsgrades werden die Ergebnisse der Themenfelder zu einem Gesamtwert addiert.

Regional-Potenzial

Das Regionalpotenzial wurde für die Studie anhand der folgenden sechs Kennziffern ermittelt (durchschnittliche Werte der Kommune):

- das Einkommen (durchschnittliche Kaufkraft)
- der Wohnraum (errechnet sich aus der Wohnfläche in Relation zur durchschnittlichen Wohnfläche im Bundesland)
- das Einkommen pro qm Wohnraum
- der Faktor Arbeitslosigkeit/Risiken aus Arbeitslosenquote und dem Anteil Haushalte mit niedrigem Einkommen
- die Demographie (Einwohnerentwicklung der Kommune)
- der kommunale Haushalt (pro-Kopf-Verschuldung der Kommune)

Die Werte der jeweiligen Kennziffern werden zur Vergleichbarkeit nach folgender Formel normiert:

$$\text{Indikator} = \frac{\text{X-Minimum(X)}}{(\text{Maximum(X)} - \text{Minimum(X)})/5}$$

Der so ermittelte gewichtete Mittelwert bildet einen umfassenden Regionalindex (Einkommen 15%, Wohnraum 15%, Einkommen pro qm-Wohnraum 15%, Arbeitslosigkeit/Risiken 25%, Demographie 15% und kommunaler Haushalt 15%).

RECHTSANWÄLTE
WIRTSCHAFTSPRÜFER
STEUERBERATER
UNTERNEHMENSBERATER



Ihr Ansprechpartner:
Christian Schmidt
christian.schmidt@sterr-koelln.com
+49 (0)761 490 54 18

IN DEUTSCHLAND

FREIBURG

Emmy-Noether-Str. 2
79110 Freiburg
Tel. +49 761 49 05 40

BERLIN

An der Kieler Brücke 25
10115 Berlin
Tel. +49 30 28876180

IN FRANKREICH

STRASBOURG

12 Rue Finkmatt
67000 Strasbourg
Fon +33 153 53 46 70

PARIS

8 Rue de Hanovre
75002 Paris
Tel. +33 153 53 46 70

www.sterr-koelln.com
info@sterr-koelln.com

