

Düsseldorf, 16. September 2009

Energiewirtschaft macht mobil

A.T. Kearney untersucht Auswirkungen und Chancen der Elektromobilität für Energiewirtschaft – Markt birgt in Europa bis 2020 Umsatzpotenzial von bis zu 17 Milliarden Euro – bisherige Kooperationen sind nicht ausreichend

Die Entwicklung von Elektromobilität birgt für die europäische Energiewirtschaft große Chancen und wird die Branche in den nächsten Jahren umfassend verändern. Mehrabsatz durch den steigenden Strombedarf und kerngeschäftsnahen Angebote wie den Ausbau der Ladeinfrastruktur und technischen Services sowie Abrechnungs- und Kundenservices ermöglichen im Jahr 2020 Umsatzpotenziale von etwa fünf Milliarden Euro. Durch die Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten über das klassische Kerngeschäft hinaus, beispielsweise auf Batterieleasing, können weitere Umsatzpotenziale von etwa zwölf Milliarden Euro erschlossen werden. Um die Märkte der Zukunft bestimmen zu können, sind vor allem Partnerschaften notwendig. Dies geht aus einer aktuellen Studie der Top-Managementberatung A.T. Kearney hervor, in der die Potenziale der Elektromobilität für die Energiewirtschaft untersucht wurden. Viele der aktuellen Partnerschaften von Energieunternehmen und Automobilherstellern zur Durchführung von Feldtests werden mit dem Ansteigen von Marktvolumina wieder auseinanderbrechen. Nachhaltigkeit und marktgestalterisches Potenzial können Partnerschaften mit Ölkonzernen, Infrastrukturunternehmen und Parkflächenbetreibern sowie Anbietern von Mobilitätslösungen bieten.

„Auch wenn es noch einige Jahre dauern wird, bis sich Elektromobilität zu einem Massenmarkt entwickelt, sollten Energieunternehmen bereits jetzt die Partner an sich binden, mit denen sie in Zukunft nachhaltig den Markt gestalten können“, sagt Dr. Martin Handschuh, Partner in der Utilities Practice von A.T. Kearney und Autor der Studie: „Die Auswahl an attraktiven Partnern ist begrenzt. Es kommt daher bereits jetzt darauf an, die Besten für sich zu gewinnen.“

Auch in der Automobilindustrie ist das Thema nachhaltige Mobilität trotz Krise auf dem Vormarsch. Während die Entwicklungsbudgets der Automobilhersteller von 2008 bis 2009 im Durchschnitt um 10 bis 20 Prozent gekürzt wurden, sind die Budgets für alternative Antriebe gleich geblieben oder sogar gestiegen. In Flottenversuchen sind bisher in Europa rund 400 Elektrofahrzeuge unterwegs. 2010 wird sich diese Zahl auf über 1.000 erhöhen. Ab 2011 werden die ersten Elektroautos in Europa in größerer Breite vermarktet und durch Subventionen verstärkt in den Markt gebracht werden. „In einem mittleren Szenario gehen wir davon aus, dass bis 2020 rund 10 Prozent der neu verkauften Fahrzeuge Elektroautos und Plug-In-Hybride sein werden. Bis dahin werden rund acht

Millionen Elektrofahrzeuge und Plug-In-Hybride auf Europas Straßen unterwegs sein“, so Stephan Krubasik, Manager in der Automotive Practice von A.T. Kearney und Co-Autor der Studie.

Bedeutende Marktpotenziale für Energieversorger

Für Energieversorgungsunternehmen ergeben sich durch Elektromobilität signifikante Marktpotenziale – allerdings nur dann, wenn sie die Geschäftsaktivitäten auf kerngeschäftsfeldnahe und -fernere Leistungen ausdehnen und neue Pfade beschreiten.

Bedingt durch den zusätzlichen Strombedarf für Elektrofahrzeuge wird der Stromabsatz mittelfristig moderat steigen. Bis 2020 wird der Stromverbrauch der Elektrofahrzeuge etwa ein Prozent des gesamten Stromabsatzes in Europa ausmachen, bis 2030 werden es je nach Szenario drei bis fünf Prozent sein. „Der Zuwachs des Stromabsatzes alleine macht Elektromobilität jedoch noch nicht spannend. Kurz- und mittelfristig ergeben sich weitaus größere Potenziale durch die Errichtung und den Betrieb von Ladeinfrastrukturen sowie durch Kunden-Services“, so Handschuh. Insgesamt belaufen sich die Umsatzpotenziale durch den Mehrabsatz von Strom und kerngeschäftsnahen Leistungen auf etwa fünf Milliarden Euro. Noch lohnender wird Elektromobilität, wenn die Leistungen weiter ausgedehnt werden. Batterieleasing ermöglicht beispielsweise ein Potenzial von etwa zwölf Milliarden Euro und mittel- bis langfristig kommen mit sinkenden Batteriekosten und steigenden Lebensdauern zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten wie die Steuerung von Batterien zur Stromspeicherung und -preisarbitrage hinzu.

Neue Kooperationspartner gefragt

Die meisten großen Energieunternehmen haben in den letzten zwei Jahren Kooperationen mit Autoherstellern geschlossen. Allein in Berlin sind drei Energiekonzerne mit Automobilisten am Start: RWE mit Daimler, Vattenfall mit BMW sowie E.ON mit Volkswagen. Diese Kooperationen sind in einer frühen, durch Unsicherheit geprägten Phase sich entwickelnder Märkte sinnvoll, um grundsätzliche Erfahrungen in Bezug auf Technologien und Kundenverhalten zu sammeln, um Standards zu etablieren und koordiniert Lobbyarbeit zu realisieren.

„Viele der aktuellen auf Feldtests ausgelegten Partnerschaften zwischen Energieunternehmen und Autoherstellern werden auseinanderbrechen, wenn die Marktvolumina steigen. Für eine nachhaltig erfolgreiche Positionierung sind weiterführende Partnerschaften auch mit anderen Partnern zusätzlicher Branchen erforderlich“, so Handschuh.

Dies können zum Beispiel Mineralölkonzerne sein. Sie verfügen über ein flächendeckendes Tankstellennetz, an das die Kunden sowohl zum Tanken und wegen des direkten zusätzlichen Services wie Shop oder Bistro gewohnt sind. Das ist nicht nur für Benzin- und Dieseltanken, sondern insbesondere auch für Strom-Schnelltanken ein wichtiges Erfolgsmerkmal. Im Schulterschluss mit Energieversorgern könnte sehr rasch die Infrastruktur errichtet werden sowie innovative Konzepte wie integrierte Energiepakete für den mobilen und stationären Verbrauch glaubhaft an den Markt gebracht werden.

„Die infrage kommenden Partner sind allerdings rar gesät“, so Krubasik: „Eine handvoll Ölkonzerne dominiert die Tankstelleninfrastruktur – die Energieunternehmen müssen sich also beeilen. Wir erwarten, dass es schon in den

nächsten zwölf Monaten die erste Bekanntgabe einer klar zugeschnittenen Kooperation von Energieunternehmen und Ölkonzern geben wird.“

Aber auch Betreiber von Parkhäusern und -plätzen sind attraktive Partner zum Aufbau von Elektromobilitätsinfrastruktur, da auch sie über ein starkes Netz an gut gelegenen Flächen verfügen. Aber ähnlich wie bei den Ölfirmen ist auch hier die Auswahl an Partnern begrenzt: Es gibt nur drei bis vier große Parkflächenbetreiber, die überregional ein gutes Angebot haben und einen Großteil der Parkflächen betreiben. „Mit Apcoa, dem größten Parkhausbetreiber in Deutschland, hat RWE bereits eine Kooperation geschlossen – das Rennen um die weiteren Partner ist entfacht“, so Handschuh: „Aufgrund ihres großen Filialnetzes und großer Parkflächen kommen aber auch Supermarkt- und Discounterketten als Partner in Frage.“

Zudem werden sich Anbieter von Mobilitätsservices wie etwa die Deutsche Bahn oder Autovermieter mittelfristig zu den wesentlichen Anbietern von Elektromobilitätsservices wie Pay-per-Use-Angebote oder integrierte Multi-Modale-Mobilitätskonzepte entwickeln. Für Energieunternehmen sind diese Unternehmen aufgrund eines langfristigen Marktzugangs und der Generierung neuer Einnahmequellen wie dem Anbieten von Strom und Servicepaketen interessant. Auch für die Anbieter von Mobilitätsservices sind Kooperationen mit Versorgern entscheidend, da sie nur so interessante Servicepakete für ihre Elektroautoflotte schnüren können. Auch hier gibt es eine sehr begrenzte Anzahl attraktiver Partner, daher sollten Energieunternehmen frühzeitig damit beginnen, eine Verbindung zu den national und international starken Marktakteuren aufzubauen.

Kleinere regionale Energieunternehmen werden sich die Investitionen für „elektromobile Alleingänge“ nicht leisten können. Für diese ist eine intelligente Strategie erforderlich, die das Kostenproblem abfedert und gleichzeitig das Auspielen des Geschwindigkeitsvorteiles ermöglicht. Die Zusammenarbeit mit größeren Partnern, die ihnen die entsprechende Technologie wie Ladestationen oder Abrechnungssoftware sowie Produktvermarktungs- und Servicekonzepte zur Verfügung stellen, ist hier ein vielversprechender Ansatz. Dies bietet für größere Energieunternehmen umfassende Partnerschafts- und Franchising-Potenziale. Aufgrund der positiven öffentlichen Wahrnehmung von Elektromobilität und des Erwartungsdruck seitens kommunaler Anteilseigner werden viele kleine Energieunternehmen gezwungen sein, aktiv zu werden – und gerne Partnerschaften eingehen, bei denen sie „vor dem Vorhang“ eigenständig auftreten können und sich „hinter dem Vorhang“ auf die Leistungserbringung eines starken Partners verlassen können. Aufgrund der starken (Technologie-) Bindung können diese Kooperationen langfristig ausgelegt sein und auch ein Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit in weiteren Funktionen und Themenfeldern sein. Auch hier gilt es, frühzeitig Partner ins eigene Geschäftssystem einzubinden.

Aber auch Kooperationen mit IT-Unternehmen sind denkbar, da für den Erfolg die richtige Software für Energie (daten-) management und -abrechnung notwendig ist. Das gleiche gilt für Telematic-Unternehmen. Denn letztlich müssen die Versorger beim Aufbau ihres Tankstellennetzes sicherstellen, dass ihre Elektro-Tankstellen auch gefunden werden und in allen wesentlichen Telematic-Services verzeichnet sind. Geeignete Partner dazu sind die Hersteller von Navigationsgeräten sowie die dahinter stehenden Kartenanbieter.

Interne Harmonisierung der Geschäftsaktivitäten

„Zusätzlich zur frühzeitigen Bildung der richtigen externen Kooperationen ist die konsistente Orchestrierung der internen Aktivitäten für die Energieunternehmen entscheidend“, so Handschuh: „Denn Elektromobilität ist nur eine Komponente der Energiewelten von morgen. Erneuerbare Energien, virtuelle Kraftwerke, Energiemanagement und Stromspeicherung, Energieeffizienz-Services und Contracting-Lösungen sind einige weitere Kernelemente, die es zu integrieren gilt.“ Dabei kommt es darauf an, diese nicht nur im Rahmen eines unternehmerischen Portfolio- oder Multi-Projektmanagements zu steuern, sondern sie koordiniert auf operativer Ebene umzusetzen und Vorteile aus dem systemischen Zusammenwirken verschiedener Technologien und Ansätze zu erschließen. Hierfür ist die Koordination über einzelne Organisationseinheiten hinaus notwendig.

„Energieunternehmen, die vom Trend zu Elektroautos und Plug-In-Hybriden profitieren wollen, müssen sich also bereits heute in Position bringen“, sagt Handschuh: „Die Gewinner von morgen verfügen bereits heute über einen Spielplan in Form einer umfassenden Strategie und eine klare Vorstellung, wie sich die Märkte für Elektroautos und die davon abhängigen Versorgermärkte entwickeln. Sie haben potenzielle Geschäftsmodelle für sich bewertet und frühzeitig die richtigen Kooperationspartner zur Realisierung der ausgewählten Geschäftsmodelle identifiziert. Die internen Aktionsfelder werden auf einander abgestimmt vorangetrieben, um die Schlagkraft zu erhöhen und Potenziale im Gesamtsystem, die über Einzeleffekte hinausgehen, zu realisieren“, fasst Handschuh abschließend zusammen.

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit führenden Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.700 Mitarbeiter in über 30 Ländern der Welt. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.atkearney.de.

Kontakt für die Presse

Stefanie Hauck
Marketing & Communications
A.T. Kearney GmbH
Kaistraße 16A
D-40221 Düsseldorf
Tel: +49-211-1377 2273
Fax: +49-211-1377 2990
E-Mail stefanie.hauck@atkearney.com