

# Energiewirtschaft macht mobil

## A.T. Kearney-Studie: Elektromobilität bietet europäischen Energieunternehmen Umsatzpotenziale in Milliardenhöhe

*Nicht nur die Automobilindustrie steht durch die Entwicklung der Elektromobilität vor großen Veränderungen. Die Verbreitung von Elektroautos bietet auch Energieunternehmen große Chancen. Durch den steigenden Strombedarf sowie den Ausbau von Infrastruktur und Services ergeben sich in Europa bis 2020 Umsatzpotenziale von bis zu 17 Milliarden Euro. Um diese umfassend nutzen zu können, sollten sich Energieunternehmen bereits jetzt nach Partnern umsehen, mit denen sie in Zukunft den Markt gestalten können.*

In der Automobilindustrie ist das Thema nachhaltige Mobilität trotz der allgemeinen Wirtschaftskrise 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. Auch im Rahmen des Bundestagswahlkampf wurde die Elektromobilität thematisiert und die daraus entstehenden Zukunftschancen für die deutsche Automobilindustrie diskutiert.

Anhand von drei Szenarien hat A.T. Kearney die Entwicklung der Elektromobilität in Deutschland und

Europa untersucht. Im mittleren Szenario „Moderate Drive for Change“ geht A.T. Kearney davon aus, dass bis 2020 rund 10 Prozent der neu verkauften Fahrzeuge Elektroautos und Plug-In-Hybride sein werden. Bis dahin werden etwa 8 Millionen Elektrofahrzeuge und Plug-In-Hybride auf Europas Straßen und etwa 1,5 Millionen in Deutschland unterwegs sein (Abbildung 1).

Für die Hersteller ist die Elektromobilität ein Multimilliardenmarkt. Allein in Deutschland wird der kumulierte Umsatz mit Elektrofahrzeugen bis 2020 bei 20 bis 74 Milliarden Euro liegen.

### Marktpotenziale für Energieversorger

Auch für Energieversorgungsunternehmen ergeben sich durch Elektromobilität signifikante Marktpotenziale – allerdings nur dann, wenn sie die Geschäftsaktivitäten auf



*Jetzt ist die Zeit für Energieunternehmen, über weitreichendere Partnerschaften mit Ölkonzernen, Infrastrukturunternehmen wie Parkflächenbetreibern und Anbietern von Mobilitätslösungen nachzudenken.*

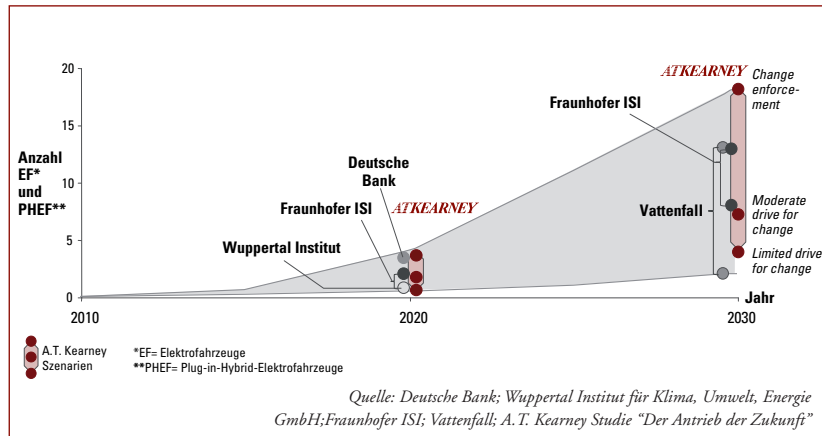
Leistungen ausdehnen, die nicht zum Kerngeschäft zählen, und neue Pfade beschreiten.

Bedingt durch den zusätzlichen Strombedarf für Elektrofahrzeuge wird der Stromabsatz mittelfristig nur 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. 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. Batterie-leasing 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 Nutzung von Preisarbitrage hinzu (Abbildung 2).

## Neue Kooperationspartner

Die meisten großen Energieunternehmen haben in den letzten zwei Jahren Kooperationen mit Autoherstellern geschlossen. Allein in Berlin sind

**Abbildung 1:** Prognostizierte Flottengröße in Deutschland in Millionen Elektrofahrzeuge und Plug-in-Hybrid-Elektrofahrzeuge



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. Sie dienen dazu grundsätzliche Erfahrungen in Bezug auf Technologien und Kundenverhalten zu sammeln, Standards zu etablieren und koordinierte 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. 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 Bistroangebot 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. Eine Handvoll Ölkonzerne dominiert die Tankstelleninfrastruktur – die Energieunternehmen müssen sich also beileihen. A.T. Kearney erwartet, dass es bis Ende 2010 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. Aufgrund ihres großen Filialnetzes und großer Parkflächen kommen zusätzlich Supermarkt- und Discounterketten als Partner in Frage.

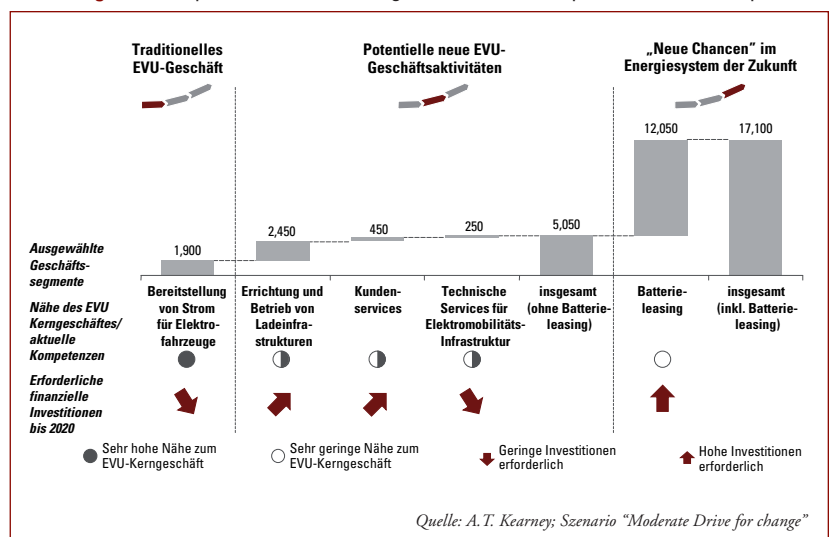
Zudem werden sich Anbieter von Mobilitätsservices wie etwa die Deutsche Bahn oder Autovermieter mittelfristig zu den wesentlichen Anbietern von Elektromobilitätsservices wie Pay-per-Use-Angebote oder integrierte Multi-Modale-Mobilitätskonzepte entwickeln. Für Energieunternehmen sind diese Unternehmen 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 Ausspielen des Geschwindigkeitsvorteils 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 Erwartungsdrucks 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.

Darüber hinaus sind auch Kooperationen mit IT-Unternehmen 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 wesent-

**Abbildung 2:** Umsatzpotenziale für die Energiewirtschaft in Europa in Millionen Euro pro Jahr

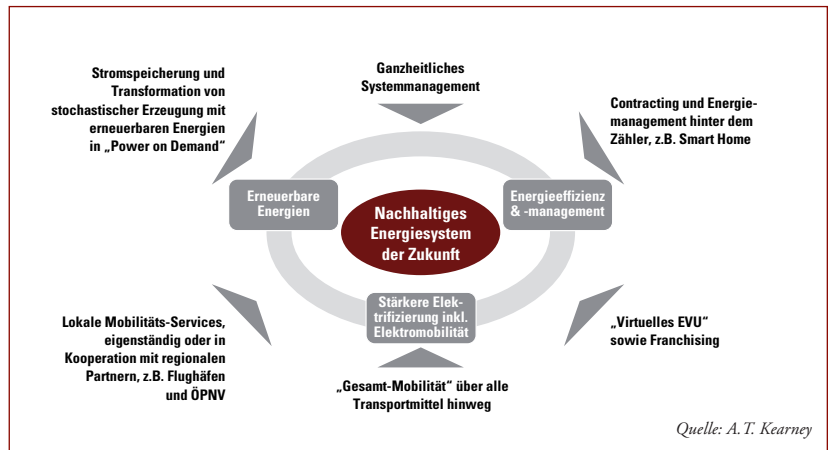


lichen Telematic-Services verzeichnet sind. Geeignete Partner dazu sind die Hersteller von Navigationsgeräten sowie die dahinter stehenden Kartenanbieter.

## Nachhaltiges Energiesystem der Zukunft

Elektromobilität ist zudem ein wesentlicher Baustein im nachhaltigen Energiesystem der Zukunft und bietet für die Energieversorgungsunternehmen vielfache Wachstumschancen. Zusätzlich zur frühzeitigen Bildung der richtigen externen Kooperationen ist die konsistente Orchestrierung der internen Aktivitäten für die Energieunternehmen entscheidend. 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

**Abbildung 3:** Neue Chancen im nachhaltigen Energiesystem der Zukunft



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 (*Abbildung 3*).

## Fazit

Energieunternehmen, die vom Trend zu Elektroautos und Plug-In-Hybriden profitieren wollen, müssen sich also bereits heute in Position bringen. 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.

### Autoren:

**Horst-Hendrik Dringenberg** (Düsseldorf) erreichen Sie unter [Horst.Dringenberg@atkearney.com](mailto:Horst.Dringenberg@atkearney.com).

**Steffen Gaenzle** (Stuttgart) erreichen Sie unter [Steffen.Gaenzle@atkearney.com](mailto:Steffen.Gaenzle@atkearney.com).

**Dr. Martin Handschuh** (Stuttgart) erreichen Sie unter [Martin.Handschuh@atkearney.com](mailto:Martin.Handschuh@atkearney.com).

**Stephan Krubasik** (München) erreichen Sie unter [Stephan.Krubasik@atkearney.com](mailto:Stephan.Krubasik@atkearney.com).

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.700 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH  
Marketing & Communications  
Kaistraße 16 A  
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: [marcom@atkearney.com](mailto:marcom@atkearney.com)  
[www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)