



**Studie zu Stadtwerken in Baden-Württemberg**  
„Stabil im Wandel“

**MENOLD  
BEZLER**

in Zusammenarbeit mit

**L+PDG** LEHMANN  
PIONEERS  
DIGITAL  
GROUP  
we inspire + we innovate + we enable



***„Die Digitalisierung stellt die Stadtwerke in Baden-Württemberg vor enorme Herausforderungen, die oftmals durch eigene Ressourcen nicht zu bewältigen sind.“***

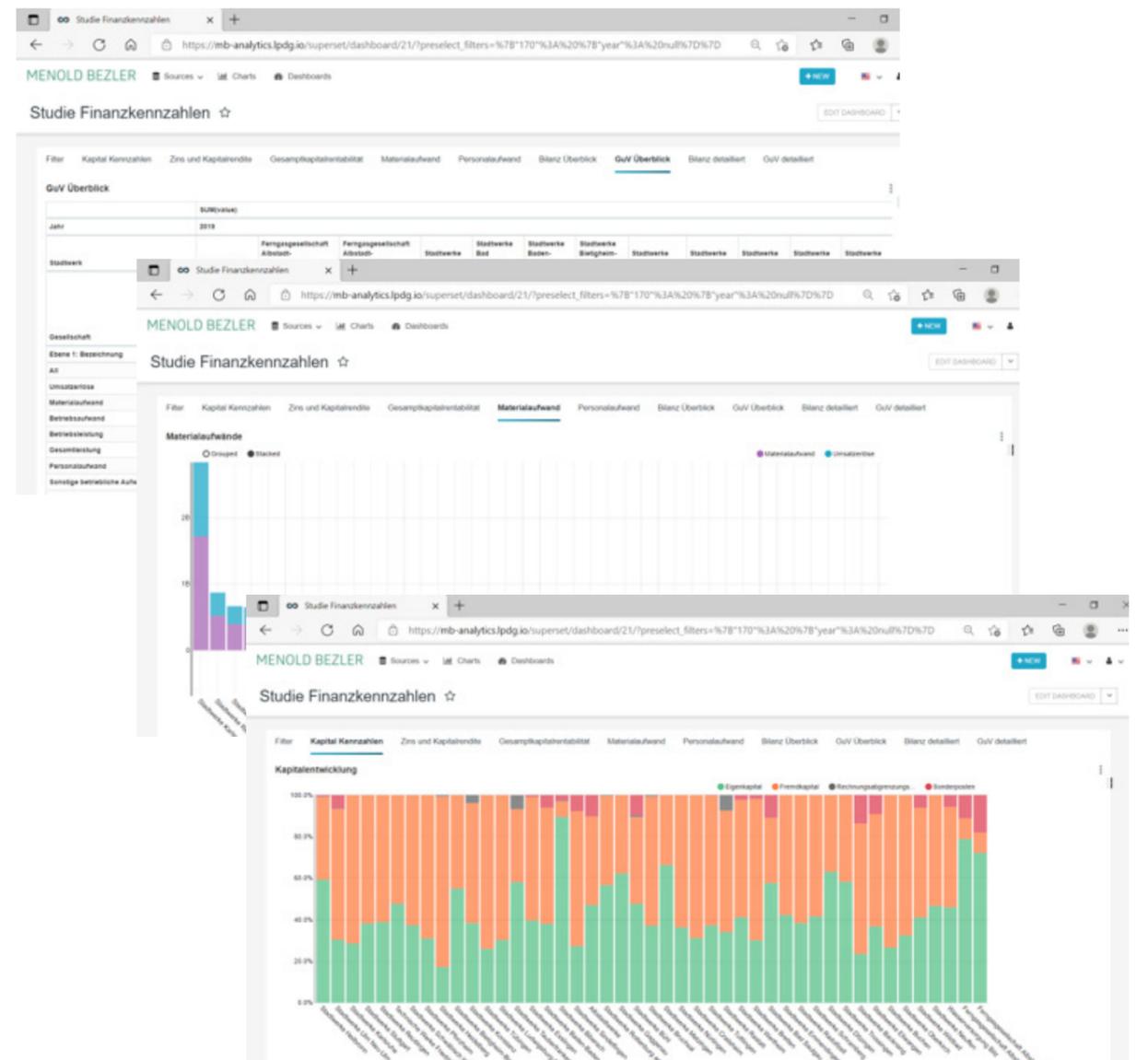
## HINTERGRUND

---

- Die Herausforderungen, vor die die Stadtwerke in Baden-Württemberg, durch die Digitalisierung gestellt werden, sind enorm und oftmals durch eigene Ressourcen nicht, nur unzureichend bzw. nur partnerschaftlich zu bewältigen.
- Besondere Bedeutung im Zuge der digitalen Transformation kommt dabei der Datenbeschaffung und Datenanalyse zu.
- Um sich sowohl den besonderen Herausforderungen der Stadtwerke einerseits, als auch der automatisierten Datenbeschaffung und Datenanalyse andererseits zu nähern, wurde eine gemeinsame Studie von Menold Bezler und LPDG initiiert.
- Grundlage der Studie sind die veröffentlichten Jahresabschlüsse der Geschäftsjahre 2015 bis 2019, die mittels künstlicher Intelligenz automatisiert abgerufen und in der von LPDG bereitgestellten Menold Bezler Analytics Plattform ausgewertet wurden.
- Für die Studie wurden 29 Stadtwerke aus Baden-Württemberg, mit einer Umsatzgröße von niedrigen einstelligen Millionenumsätzen bis hin zu Umsätzen im hohen dreistelligen Millionenbereich, herangezogen.
- Die Ergebnisse, welche sich hieraus ergeben, werden auf den folgenden Seiten pointiert zusammengestellt.

## DIE MENOLD BEZLER ANALYTICS PLATTFORM

*Die webbasierte Menold Bezler Analytics Plattform bietet zahlreiche numerische und graphische Auswertungsansichten der Daten.*





***Ressourcen erneuerbarer  
Energien nachhaltig nutzen und  
weiter fördern.***

## **HERAUSFORDERUNGEN DER STADTWERKE IN BADEN-WÜRTTEMBERG**

---

### **1. Dezentalisierungsdruck, Smart City**

Dezentrale, effiziente Lösungen für urbane Räume.

### **2. Smart Countryside**

Entwicklung ländlicher Regionen.

### **3. Dekarbonisierung**

Ressourcen erneuerbarer Energien nachhaltig nutzen und weiter fördern.

### **4. Mobilität**

Mobilitätsangebote und Infrastruktur für die E-Mobilität als zentraler Baustein zukunftsorientierter Lebensrealitäten.

### **5. Digitalisierung**

Prozessdigitalisierung erhöht die Informationsdichte der Marktteilnehmer und setzt die Prozesseffizienz unter Druck. Gleichzeitig gewinnt die flächendeckende Breitbandversorgung weiter an Bedeutung.

### **6. Smart Grid & Smart Metering**

Energiewende und Netzausbau

### **7. Wettbewerb**

Starker Wettbewerb und Preisanpassungsdruck sowohl im Privatkundenbereich, als auch insbesondere im B2B-Vertrieb durch eine hohe Wechselbereitschaft.

### **8. Regulierungsanforderungen**

Hohe Regulierungsanforderungen des Gesetzgebers.



***Branchenentwicklung  
ausgewählter Stadtwerke in  
Baden-Württemberg***



**Umsatzentwicklung**

---



**Kostenentwicklung**

---



**EBITDA-Margenentwicklung**

---



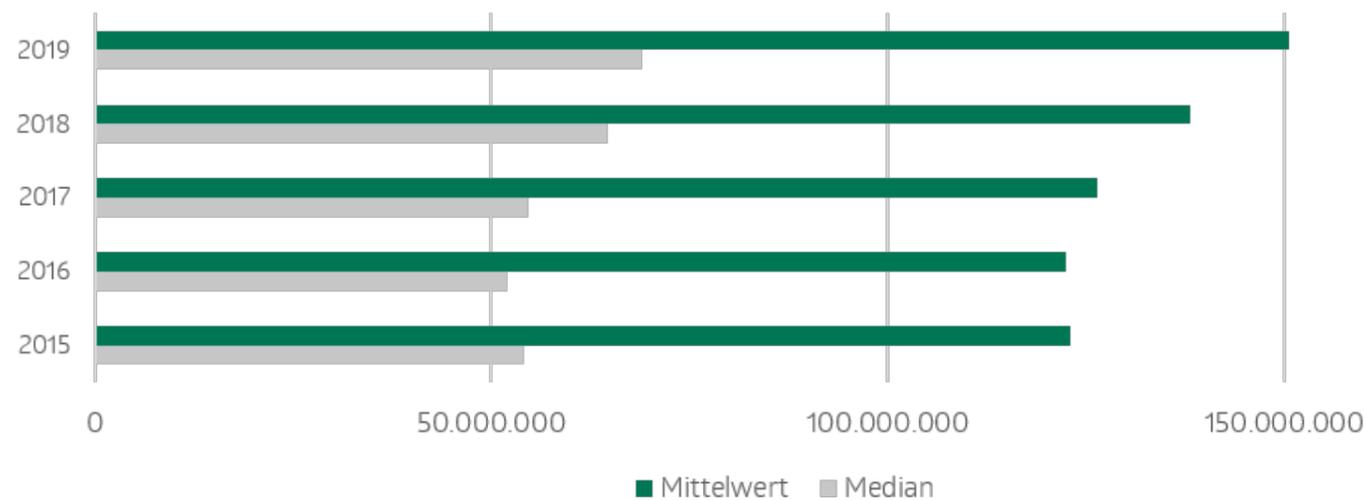
**Eigenkapitalentwicklung**

---



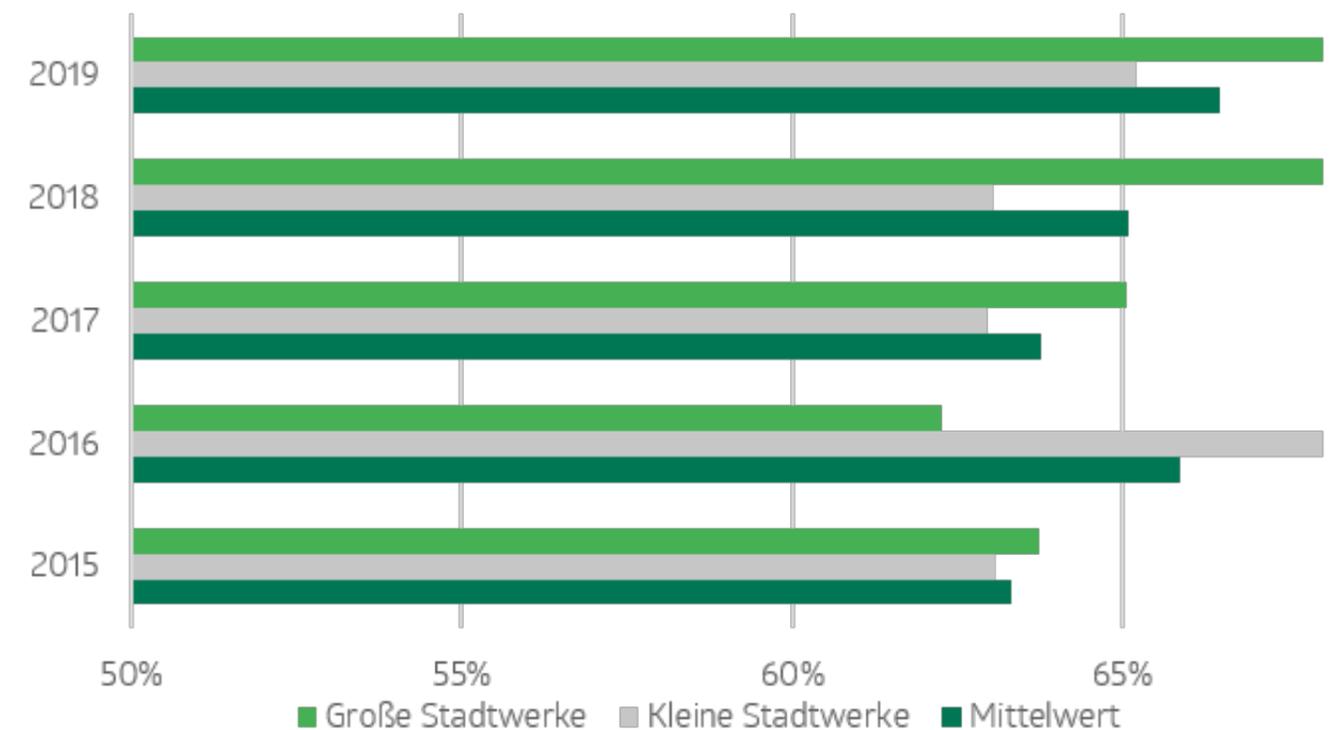
## Umsatzentwicklung

- Die Umsätze der Stadtwerke, die der Betrachtung zugrunde liegen, divergieren stark mit Umsätzen im niedrigen einstelligen Millionenbereich bis hin zu Umsätzen im oberen 100 Mio. Euro-Bereich.
- Diese Spannweite an Unternehmensgröße ist Ausdruck des breiten Anforderungsspektrums an die Stadtwerke sowie den Gefällen an Konzentrierung von urbanen Lebensräumen hin zu ländlichen Regionen.
- Die Umsätze sind in den vergangenen Jahren im Durchschnitt mit moderaten bis hohen einstelligen Raten gestiegen. Besonders in den Jahren 2018 und 2019 konnten die Stadtwerke durchschnittlich einen Umsatzanstieg von 9% realisieren.



## Kostenentwicklung

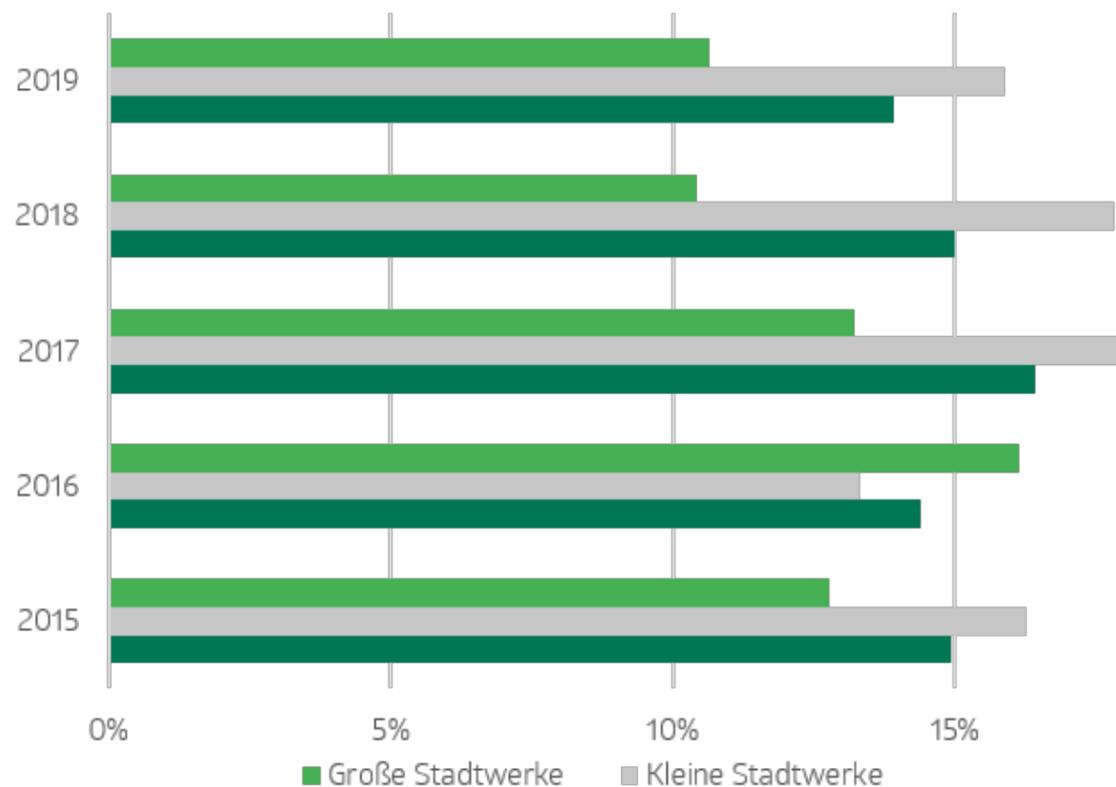
- Die **Strompreise** werden i.d.R. am Einkaufsmarkt über Termingeschäfte abgebildet. Dabei sind die Preise in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. Allein im Jahr 2019 sind die Einkaufspreise um ca. 13% gegenüber dem Vorjahr gestiegen.
- Die Preisanstiege sind unter anderem auf einen Anstieg der Preise für Emissionszertifikate zurückzuführen, welche sich in 2019 trotz Preisschwankungen auf einem hohen Niveau stabilisieren konnten.
- Die leicht gesunkenen **Gas- und Kohlepreise** in den letzten Jahren wurden durch steigende Preise für Emissionszertifikate im Durchschnitt überkompensiert.
- Zwar sind die Umsätze in den vergangenen Jahren im Durchschnitt gestiegen, stehen den Kostensteigerungen jedoch nicht immer proportional gegenüber.
- Darüber hinaus ergeben sich vor allem für große Stadtwerke, mit einem Umsatz größer 100 Mio. Euro Umsatz p.a., durch das umfangreiche Leistungsangebot einerseits und den Innovationsdruck andererseits höhere **Materialaufwandsquoten**.





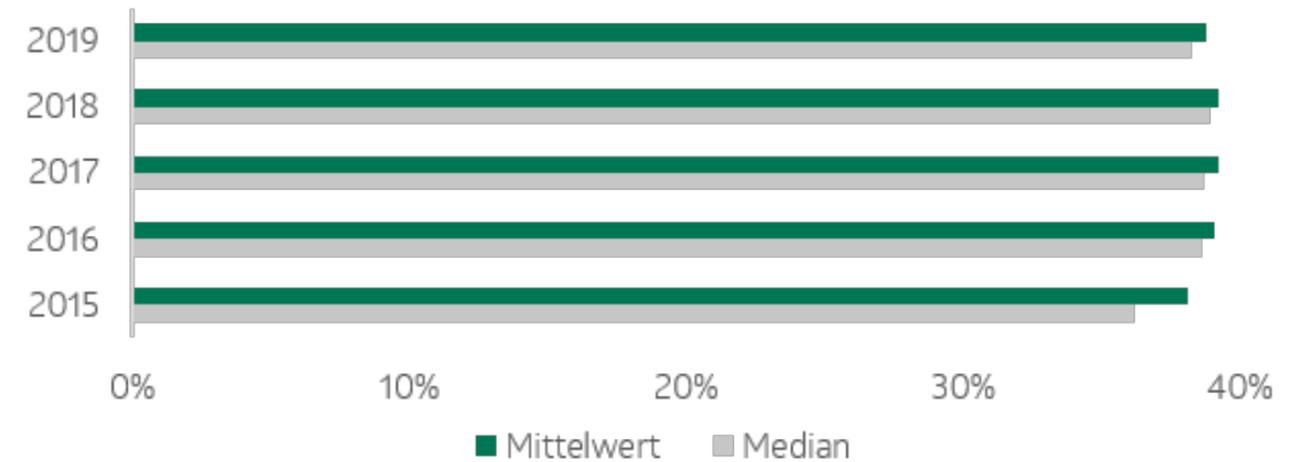
## EBITDA-Margenentwicklung

- Die EBITDA-Margen der Stadtwerke zeigen sich über die betrachteten Jahre mit durchschnittlich ca. 15% als weitgehend stabil.
- Unsere Analyse zeigt eine große Spannweite: Diese reicht von vereinzelt negativen Margen bis hin zu Margen um 25%.
- Als Resultat der Kostenentwicklung (siehe vorherige Seite) ergibt sich für große Stadtwerke gegenüber kleinen im Mittel eine geringere Marge. Dies ist nicht nur Ergebnis höherer Materialaufwandsquoten, sondern auch durch höhere Personalquoten, u.a. bedingt durch eine umfangreichere Verwaltung, getrieben. So ergibt sich bei kleinen Stadtwerken im Durchschnitt ca. 9,00 Euro Umsatz pro 1,00 Euro Personalkosten, wohingegen sich große Stadtwerke bei einem Wert von 8,30 Euro wiederfinden.
- Dennoch gelingt es den meisten Stadtwerken, mit gesunden Margen zu operieren. Dies ist Grundlage dafür, den Kapitaldienst be- und anstehender Investitionen tragen zu können.

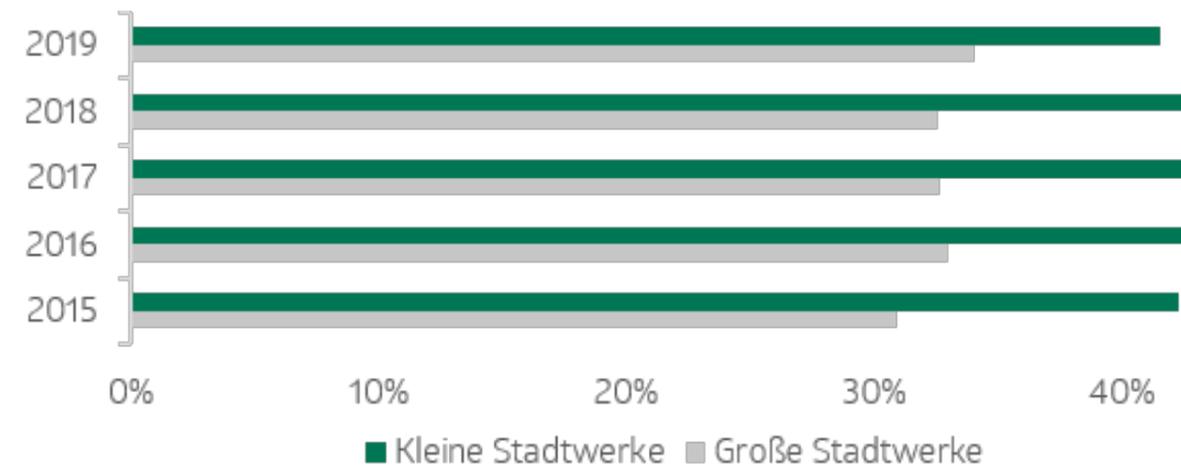


## Eigenkapitalentwicklung

- Die untersuchten Stadtwerke sind im Hinblick auf die Eigenkapitalausstattung mit durchschnittlich ca. 40% Eigenkapitalquote solide finanziert.



- Unterschiede ergeben sich v.a. in der Größe der Stadtwerke. Bei Stadtwerken bis 100 Mio. Euro Umsatz p.a. zeigt sich eine im Schnitt 10%-Punkte höhere Eigenkapitalquote als bei großen Stadtwerken.



Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten nahmen in den vergangenen Jahren moderat zu und entsprechen durchschnittlich ca. 33% des Gesamtkapitals. Differenziert nach Umsatzgröße weisen große Stadtwerke, gemessen am Gesamtkapital, eine um 8%-Punkte höhere Verbindlichkeitsquote auf, worin sich die höheren Investitionsanforderungen des breiteren Leistungsportfolio widerspiegelt.



## **AUSBLICK**

## **AUSBLICK**

---

- Die aktuellen Herausforderungen der Stadtwerke werden die Branche nachhaltig verändern.
- Gleichzeitig geben die Stadtwerke im Anforderungsprofil, beim Leistungsportfolio sowie bei zukünftigen Chancen und Risiken kein einheitliches Bild ab.
- Während kleine Stadtwerke voraussichtlich kurz- bis mittelfristig nach wie vor verstärkt herkömmliche kommunale Aufgaben wahrnehmen, sehen sich mittelgroße bis große Stadtwerke bereits jetzt mit einem erheblichen Digitalisierungsdruck in vielerlei Dimensionen konfrontiert. Dennoch stehen auch kleine Stadtwerke vor der Herausforderung, mit ihren teils unzureichenden Ressourcen, die Digitalisierung voran treiben zu müssen.
- Darunter sind nicht nur die reine Digitalisierung des Kerngeschäfts zu fassen, sondern vielmehr die Neu- und Weiterentwicklung verschiedener Geschäftsmodelle, die den Anforderungen sich wandelnder Lebensweisen, wie beispielsweise E-Mobilität und Shared-Mobility, gerecht werden.
- Der sich hieraus ergebende Steuerungsbedarf berührt sämtliche Bereiche eines Unternehmens. Nicht nur den gestiegenen rechtlichen Anforderungen bspw. im Bereich Datenschutz ist Rechnung zu tragen, sondern auch den erhöhten Anforderungen im Bereich Unternehmensplanung, Controlling und Wirtschaftsprüfung.
- Als verlässlicher Partner der Stadtwerke in Baden-Württemberg steht Menold Bezler mit seinen ganzheitlichen Beratungsleistungen und pragmatischen Lösungen partnerschaftlich an der Seite der Stadtwerke.
- Bei allen Themen zur Digitalisierung unterstützen wir Sie gerne gemeinsam mit unserem Partner LDPG.
- Für eine Einordnung eines konkreten Stadtwerkes in das Branchenumfeld kommen Sie gerne auf uns zu.

## IHRE ANSPRECHPARTNER

---



Rechtsberatung

**Dr. Beatrice Fabry**

Rechtsanwältin, Fachanwältin für Vergaberecht

✉:beatrice.fabry@menoldbezler.de



Steuerberatung

**Karl-Heinz Burkhardt**

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer

✉:karl-heinz.burkhardt@menoldbezler.de



Wirtschaftsprüfung

**Jan Schmeisky**

Wirtschaftsprüfer

✉:jan.schmeisky@menoldbezler.de

Diese Veröffentlichung hat den Stand November 2021. Die Lektüre ersetzt in keinem Fall eine individuelle Rechts- oder Steuerberatung. Sollten Sie Beratungs- oder Handlungsbedarf erkennen, sprechen Sie bitte den Ihnen vertrauten Ansprechpartner bei Menold Bezler an. Für Fragen, Anregungen und Kritik zu dieser Veröffentlichung haben wir jederzeit ein offenes Ohr.

---

MENOLD BEZLER

Rechtsanwälte Steuerberater Wirtschaftsprüfer Partnerschaft mbB  
Stresemannstraße 79 · 70191 Stuttgart · +49 711 86040 00 · [www.menoldbezler.de](http://www.menoldbezler.de)