

Strategischer Handlungsrahmen des Ems-Weser-Elbe Versorgungs- und Entsorgungsverbandes

Zweck dieses strategischen Handlungsrahmens

Der vorliegende strategische Handlungsrahmen basiert auf den Aufgaben, die sich dem EWE-Verband gemäß seiner Verbandsordnung stellen. Im Sinne einer Eigentümerstrategie definiert er die wesentlichen **Leitplanken und Rahmenbedingungen** für die unternehmerische Entwicklung der EWE AG aus der Perspektive des kommunalen Mehrheitsaktionärs. Als eine Art „**Kompass**“ soll der strategische Handlungsrahmen dem Unternehmen dabei genügend Gestaltungsspielraum gewähren, um im dynamischen Wettbewerbsumfeld erfolgreich und **flexibel agieren**, weiterhin **profitabel wachsen** und dem primären Infrastruktur- und Versorgungsauftrag auch langfristig gerecht werden zu können.

Es besteht Einigkeit im EWE-Verband, dass das dynamische Marktumfeld eine regelmäßige Fortentwicklung der EWE-Unternehmensstrategie und damit ggf. auch eine Anpassung des strategischen Handlungsrahmens erfordert.

Der EWE-Verband – einer der stärksten Kommunalverbände in Niedersachsen

Die Entstehung des EWE-Verbandes – ein Rückblick

Die wesentlichen Grundzüge der heutigen EWE-Verbandsstruktur finden ihren Ursprung in der Gründung kommunaler Zweckverbände nordwestdeutscher Städte und Landkreise zur Gewährleistung einer sicheren und kostengünstigen Versorgung der Verbandsregion mit Elektrizität in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Der heutige Ems-Weser-Elbe Versorgungs- und Entsorgungsverband (EWE-Verband) ist im Jahr 2006 als Nachfolger des Landeselektrizitätsverbands Oldenburg und des Energieverbands Elbe-Weser im Rahmen der Fusion von EWE AG und ÜNH AG (1998) entstanden. Er stellt eine Solidargemeinschaft aus 21 kreisfreien Städten und Landkreisen des Ems-Weser-Elbe Gebietes dar. Sein Sitz befindet sich in der Stadt Oldenburg. Der Verband ist mittelbar Mehrheitsaktionär der EWE AG (EWE).

Die Aufgaben des EWE-Verbandes

Der EWE-Verband ist ein Zweckverband im Sinne des Niedersächsischen Gesetzes über die kommunale Zusammenarbeit und dementsprechend eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Er hat die seinen Mitgliedskommunen obliegende Aufgabe, ihr Gemeindegebiet im Interesse des Gemeinwohls sicher, preisgünstig, umwelt- und ressourcenschonend mit elektrischer Energie, Gas und Wärme zu versorgen, übernommen und gebündelt (§ 1, Abs. 2 Verbandsordnung). Der EWE-Verband kommt diesem öffentlichen Auftrag durch seine mittelbare Beteiligung an der EWE AG nach. Auf diesem Wege nimmt er die Aufgaben der Energieversorgung, der zugehörigen Infrastrukturverantwortung (Energienetze) und der dauerhaften Gewährleistung der Versorgungssicherheit im Verbandsgebiet wahr.

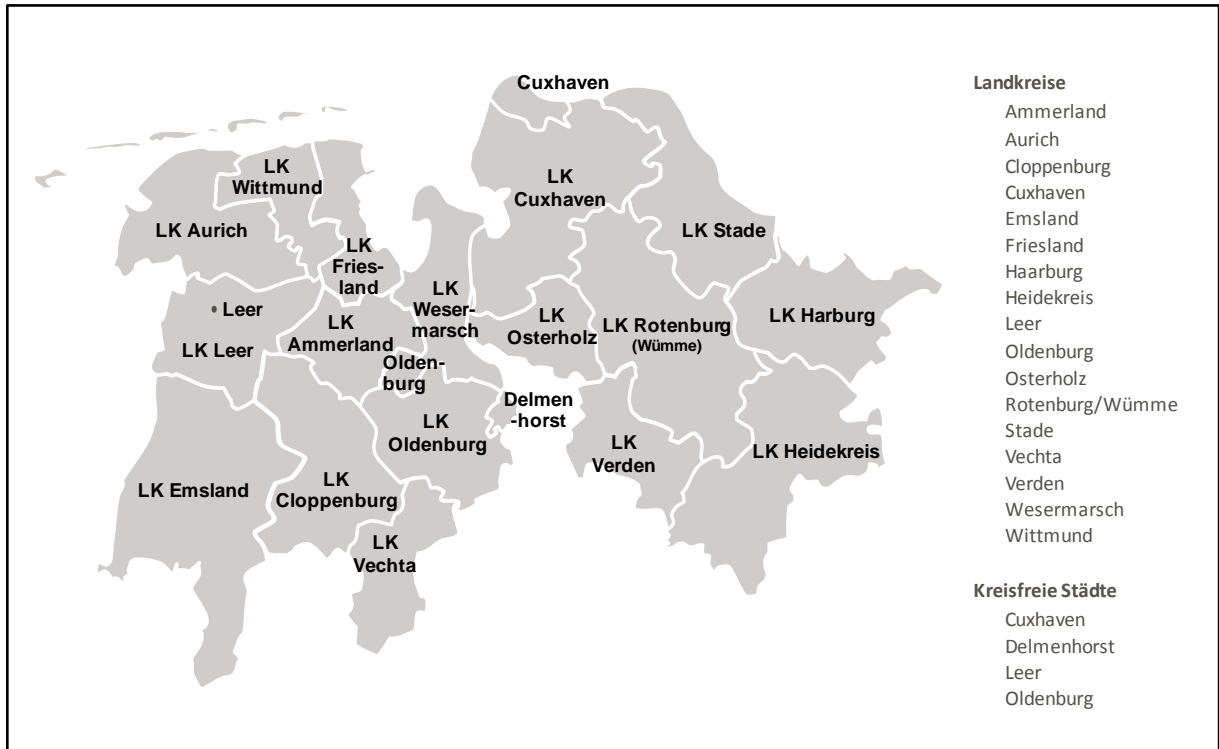


Abbildung 1: Verbandsgebiet des EWE-Verbandes

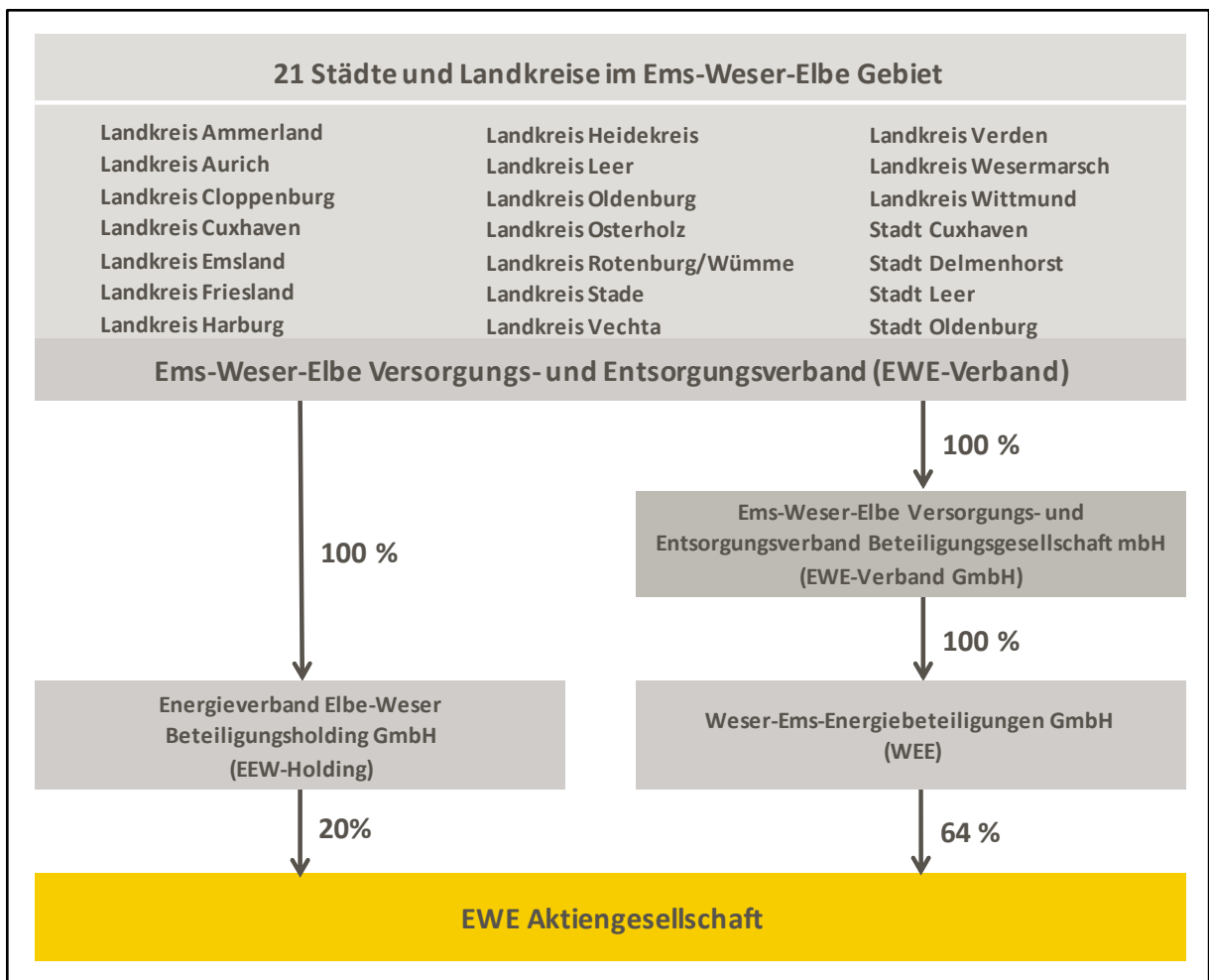


Abbildung 2: Kommunale Aktionäre der EWE Aktiengesellschaft

EWE – immer schon ein innovatives und regional verwurzeltes Unternehmen

EWE erfüllt die wesentlichen Verbandsaufgaben und ist seit ihrer Gründung mehrheitlich im Besitz des Zweckverbandes. Die kontinuierlich aufgebaute **infrastrukturgetriebene Versorgung** der Region mit **Strom** und **Erdgas** war geprägt von unternehmerischen Entscheidungen und Innovationen auf der Basis strategischer regionaler Vorteile: Kundenzugang, technische Kompetenz, regionale und kommunale Nähe. Aus dem Eigenbedarf der EWE an moderner **Telekommunikation** heraus begann der systematische Aufbau eines eigenen Telekommunikationsnetzes. EWE nutzte seine strategischen Stärken im Zuge von Marktöffnungen und Liberalisierungen und reagierte früh auf die Notwendigkeiten des Kommunikationszeitalters durch die Aufnahme des Telekommunikationsgeschäftes sowie den Aufbau eigener IT-Kompetenzen.

EWE hat durch verschiedene Geschäftsaktivitäten die Möglichkeiten, die strategisch wichtigen Ressourcen Kundenzugang, technische Kompetenz und regionale Nähe zur Generierung neuer Ertragsquellen und moderner Dienstleistungsangebote rund um die Energiewende zu nutzen.

EWE stellt sich den aktuellen Herausforderungen des Energiemarktes

Die Sicherstellung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit der EWE ist Grundlage einer dauerhaften Gewährleistung der regionalen Daseinsvorsorge. Die diesbezüglichen Anforderungen an die **Flexibilität** und **Innovationskraft** der EWE sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Die veränderte Wettbewerbslandschaft und der zunehmende Regulierungsdruck erfordern hocheffizientes Handeln. Die im Wettbewerb um Kunden antretenden Unternehmen werden nicht mehr nur aus der Energiewirtschaft, sondern auch aus anderen Branchen kommen. Zu berücksichtigen ist überdies, dass sich Kundenbedürfnisse und damit die Art und Weise des Herangehens an den Kunden in Zeiten der Digitalisierung verändern. **Kundenorientierung und anpassungsfähige Strukturen** sind wichtiger denn je.

Der aktuelle technologische Fortschritt vor allem im Bereich der **Digitalisierung** einzelner Geschäftsprozesse und ganzer Geschäftsmodelle hat zur Folge, dass Geschäftsmodelle in der Energieversorgung vermehrt nicht mehr regional abgrenzbar sind. Monopolistische Strukturen und Märkte stellen deshalb, mit Ausnahme des Infrastrukturbereichs, ein Modell der Vergangenheit dar. Intelligente Plattformlösungen, die weitere Zunahme der volatilen und dezentralen Energieproduktion aus erneuerbaren Quellen sowie die Notwendigkeit der Bereitstellung von Energiespeicherlösungen, auch in Privathaushalten, werden diesen Trend in Zukunft noch verstärken. Daseinsvorsorge kann nicht mehr nur durch leitungsgebundene, zentral organisierte Versorgungssysteme sichergestellt werden. **Dezentrale Energielösungen** sind mit den vorhandenen zentralen Strukturen in Einklang zu bringen, um eine hohe Versorgungssicherheit zu gewährleisten.

Übergeordnete Ziele des EWE-Verbandes - Mehr als nur Daseinsvorsorge

Versorgungssicherheit, Regionalität, Kundenzufriedenheit

Der Zweckverband hat die Aufgabe, das Gebiet der Verbandsmitglieder mit elektrischer Energie, Gas und Wärme zu versorgen (Versorgungssicherheit und Daseinsvorsorge). Diese Versorgung soll sicher, wettbewerbsfähig, umwelt- und ressourcenschonend und deshalb auch innovativ erfolgen. Vor allem in den ländlichen Bereichen steht überdies auch die möglichst flächendeckende und leistungsfähige Versorgung mit Telekommunikations-Dienstleistungen zunehmend im öffentlichen Interesse. Ziel ist es, eine Energie- und

Telekommunikationsinfrastruktur mit höchster Netzstabilität und Systemsicherheit für private und gewerbliche Kunden mit Konzentration auf das Verbandsgebiet zu gewährleisten.

Der EWE-Verband ist mittelbar Mehrheitsaktionär der EWE AG. Diese erfüllt auch die dem Verband übertragenen öffentlichen Aufgaben. EWE verfolgt damit nicht nur die erfolgreiche Teilnahme am Marktgeschehen, sondern kommt auch der Erfüllung des kommunalen Auftrags des EWE-Verbandes nach.

EWE ist durch ihre Entstehungsgeschichte und ihren Versorgungsauftrag ein regional tief verwurzeltes Unternehmen. Das jetzige Verbandsgebiet soll aus diesem Grunde Sitz der Gesellschaft und **Schwerpunkt der Investitionstätigkeiten** bleiben. **Wachstum** wird aber auch in neue überregionale Geschäftsfelder und damit aus der Ursprungsregion heraus entstehen, wovon der Kernmarkt profitieren wird. Vor allem bei der Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen kann aus Gründen der Risikominimierung, zur Erhöhung des Kundenzugangs und zur Zusammenführung von notwendigen Kompetenzen die **Zusammenarbeit** mit anderen kompetenten Unternehmen sinnvoll sein.

Eine wichtige Basis für die Ausrichtung des Unternehmens im Ursprungs- und langfristigen Kernmarkt stellt die Beibehaltung der **hohen Kundenzufriedenheit** dar. Die bisher **sehr hohe Versorgungssicherheit** im EWE-Versorgungsgebiet wird auch zukünftig durch die Aktivitäten der EWE und in Abstimmung mit anderen Marktteilnehmern gewährleistet.

EWE wird gewinnorientiert geführt

Zur langfristigen Sicherstellung des Versorgungsauftrages wird neben den Interessen des Gemeinwohls vor allem die Erreichung von **Gewinn- und Wachstumszielen** angestrebt. **Rentabilität** ist dabei eine Grundvoraussetzung zur Erfüllung der gestellten Aufgaben. Die EWE AG wird daher vor allem gewinnorientiert geführt. Der Aufsichtsrat legt die quantitativen Ziele in einem jährlichen Budgetprozess fest.

Die Anteilseigner fordern eine **sichere und stabile Dividende** – eine Forderung, die nicht auf Gewinnmaximierung abzielt, sondern die Angemessenheit in den Vordergrund stellt und dem Unternehmen auch die Anpassungsflexibilität zur Bereitstellung von finanziellen Mitteln zur Nutzung von sinnvollen Expansions- und Innovationsmöglichkeiten in neue Geschäftsfelder ermöglicht. Außerdem fordern die Anteilseigner ein Unternehmensrating im Investmentgradebereich. Die dazu von den Ratingagenturen fixierten Kenngrößen sind einzuhalten.

Nachhaltigkeit - Besser statt mehr!

Bei der Erbringung von Leistungen in allen Geschäftsfeldern der EWE ist den Eigentümern ein **nachhaltiger Umgang mit Ressourcen** wichtig. Zur **Unterstützung der Energiewende** baut EWE daher den Anteil ihrer Stromerzeugung aus erneuerbaren Quellen deutlich aus, fokussiert sich im Bereich der konventionellen Stromerzeugung auf die Verwertung von Sekundärbrennstoffen und prüft Möglichkeiten der Energiespeicherung.

Aufgaben des Unternehmens im Einzelnen

Die Kernaktivitäten des modernen Dienstleistungsunternehmens EWE

Das Kerngeschäft der EWE ist und bleibt eine Kombination aus Energie (Strom, Gas, Wärme) und Telekommunikation. Sowohl das Bauen und Betreiben der diesbezüglichen Strom-, Gas, Wärme- und Telekommunikationsnetze als auch der Vertrieb von Energie, Energiedienstleistungen und Telekommunikationsprodukten stehen im Vordergrund. Dennoch wird der kommunale Versorgungsauftrag durch Sektorkopplung und Breitbandbedarf umfangreicher und komplexer. Das Angebot moderner Dienstleistungen rund um diese Themen soll zukünftig weiter ausgebaut werden. Die bestehende Erzeugung von Strom aus erneuerbaren Quellen soll zu einem weiteren Kerngeschäftsfeld ausgebaut werden. Eine Vielzahl von ergänzenden Geschäftsfeldern und Unterstützungsfunktionen runden das EWE-Portfolio ab.

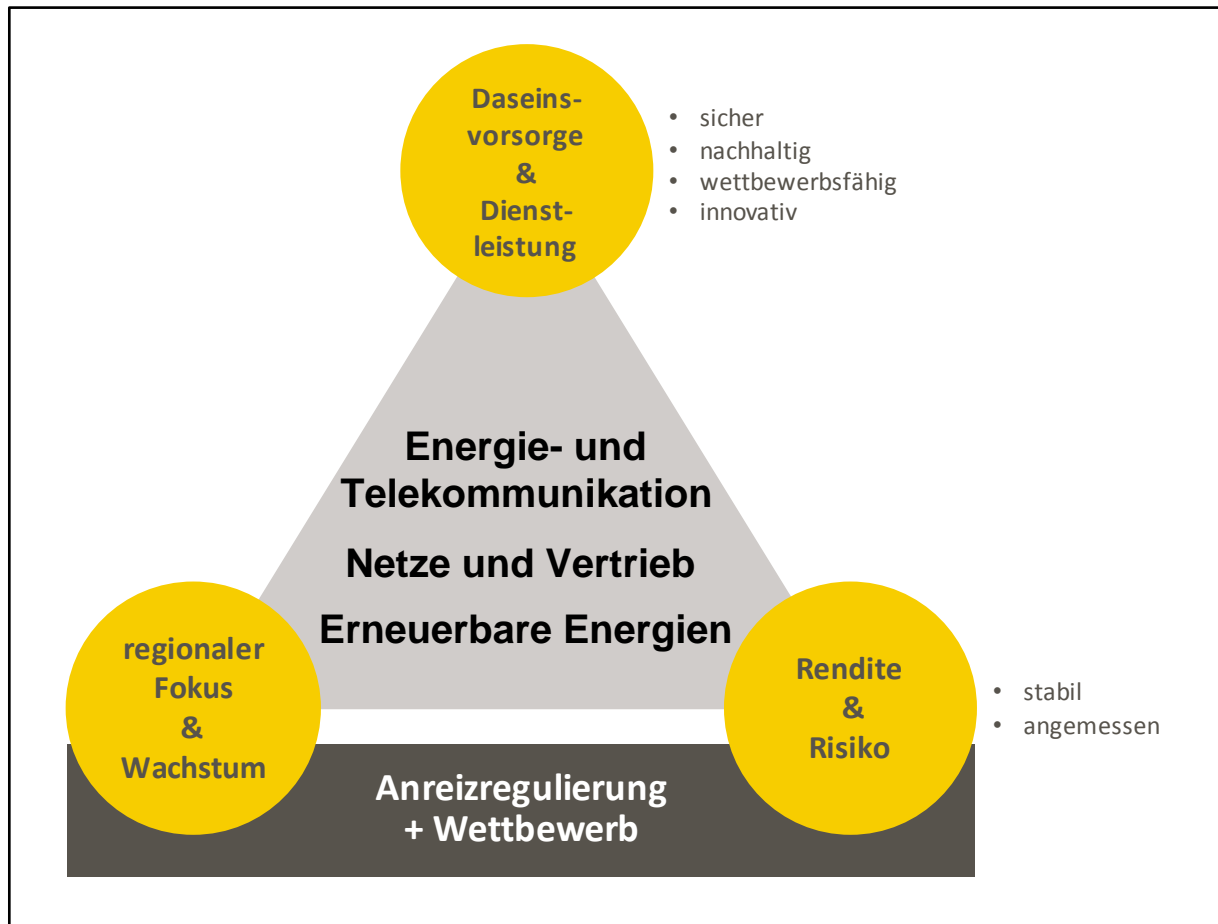


Abbildung 3: Anforderungen an die Kernaktivitäten der EWE AG

Die Energie- und Telekommunikationsinfrastruktur als Rückgrat

Das **leitungsgebundene Geschäft** ist durch die Wahrnehmung der Infrastrukturverantwortung im EWE-Verbandsgebiet traditionell erfolgreiches und identitätsstiftendes Kerngeschäft der EWE. Zum Netzgebiet gehören sowohl das Verbandsgebiet als auch Teile von Brandenburg und Rügen. Die gesamte Netzinfrastruktur (TK und Energie) wird auf dem Weg in die digitale, dezentrale und intelligent vernetzte Zukunft durch Innovationsprojekte (z.B. Projekt enera) modernisiert

und ausgebaut. So können nicht nur die hohe Netzstabilität gewährleistet, sondern auch neue Geschäftsmodelle (z.B. rund um neue Mobilitätsformen) vorangetrieben werden. Sichere und intelligente Energie- und TK-Netze bilden das Rückgrat der Versorgungssicherheit in der Region und damit den Kern der Daseinsvorsorge durch EWE.

Europas sicherste Energienetze

Die **Strom- und Erdgasnetze** der EWE ermöglichen schon seit Jahrzehnten eine flächendeckende Versorgung und werden heute mit der **europaweit höchsten Netzqualität** betrieben. Diese Qualität gilt es durch vorausschauende und nachhaltige Investitionen zu erhalten. Um die zunehmend dezentrale Produktion von Strom und Gas effizient nutzbar zu machen und die hohe Netzstabilität zu gewährleisten sind Investitionen in eine **intelligente Infrastruktur** mit modernster Netzsteuerung notwendig. Neue Anforderungen wie z. B. die Sicherheit gegen IT-Angriffe von außen oder die Bereitstellung einer ausreichenden Ladeinfrastruktur für zunehmende e-Mobility sollen bei Modernisierungsmaßnahmen berücksichtigt werden.

Moderne Telekommunikationsnetze – auch „in der Fläche“

Sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen stellen steigende Anforderungen an die Leistungsfähigkeit von Telekommunikationsnetzen. Die Verfügbarkeit einer leistungsfähigen **TK-Infrastruktur** wird ebenso wie die Energieinfrastruktur ein wesentlicher **Standortvorteil**. Die Bereitstellung der entsprechenden Leistungen entspricht auch dem Gründungsgedanken der EWE und des EWE-Verbandes.

Der Zugang zu sicheren und leistungsstarken TK-Netzen in Städten und im ländlichen Raum - vor allem innerhalb des Verbandsgebietes - stellt deshalb sofern wirtschaftlich vertretbar ein Ziel der EWE und Teil der vom EWE-Verband wahrgenommenen Aufgabe der Daseinsvorsorge dar. Die hohe Kompetenz der EWE im leitungsgebundenen Geschäft soll genutzt werden, um die nächste Generation der TK-Netze, basierend auf der Glasfaser-Technologie (**FTTH/B**) und damit verbundene Produkte anbieten zu können.

Vertrieb - innovativ und kundenorientiert

Das bisherige Geschäftsmodell der EWE im Vertrieb basiert stark auf Standardprodukten für Strom, Gas, Energiedienstleistungen und Telekommunikation sowie Kombinationen dieser Produkte. Daraus ist ein großes und stabiles Kundengeschäft entstanden. EWE genießt hohes Vertrauen bei ihren Kunden und nimmt im Verbandsgebiet aktuell die Funktion des **Grundversorgers** wahr.

Die **regionalen Stammkunden** der EWE bilden eine ausgesprochen wichtige Basis für den erfolgreichen Vertrieb. Ihre Zufriedenheit ist durch **hohe Kundenorientierung** sicherzustellen.

Durch neue Möglichkeiten der dezentralen Energieerzeugung können sich viele Energiekunden mittlerweile zum Teil und phasenweise vollständig selbst versorgen und werden zeitweilig auch zu Strom-Produzenten. **Innovative Produkte und Dienstleistungen** sollen auf diese neuen Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden.

Der kommunale Versorgungsauftrag wird durch Sektorkopplung und Breitbandbedarf umfangreicher und komplexer. Die zunehmende Verknüpfung von bisher eher getrennten Sektoren, wie z.B. Strom, Gas, Wärme, Telekommunikation, Wasser, Gesundheit, Sicherheit, Mobilität u.a., ist heute schon durch smarte Apps und schnelle Analysetools möglich. Die aktuellen Trends rund um datenbasierte Dienstleistungen gilt es zu begleiten und Lösungen für daraus erwachsende neue Kundenbedürfnisse zu entwickeln. Die hohe Sicherheit der sensiblen Kundendaten muss dabei gewährleistet bleiben.

Energieeffizienzmaßnahmen bei Privat- und Industriekunden, steigende Wechselbereitschaft der Kunden und zunehmender Wettbewerb (auch mittels digitaler Vertriebskanäle) werden die Margen weiterhin unter Druck setzen. Ein stringentes **Kostenmanagement** z. B. durch einen einheitlichen Vertrieb der Energie- und TK-

Produkte im gesamten Konzern ist aus diesem Grund notwendig, um den Kunden auch zukünftig wettbewerbsfähige Preise anbieten zu können.

Erneuerbare Energien – unser Beitrag zur Energiewende

EWE leistet nicht nur durch die Aufnahme der Erneuerbaren Energien in die EWE-Netze einen wesentlichen Beitrag zur Energiewende. Die bisher sowohl aus konventioneller (nur swb) als auch aus erneuerbarer Stromerzeugung bestehende Erzeugung wird zu Gunsten der Erneuerbaren Energien umgebaut. Aus der Kohleverstromung soll sich die EWE in den nächsten Jahren zurückziehen.

Das **technologische Know-How** rund um die Erneuerbaren Energien ist eine wesentliche Komponente in der Gestaltung künftiger auf den Kunden zugeschnittener Energiesystemlösungen.