

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

## 1. Präambel

Im Jahr 2018 hat der Ems-Weser-Elbe Versorgungs- und Entsorgungsverband (EWE-Verband) einen ersten „Strategischen Handlungsrahmen“ erstellt, der in der vorliegenden Fassung weiterentwickelt und aktualisiert wurde. Im Sinne einer Eigentümerstrategie definiert er die wesentlichen **Leitplanken und Rahmenbedingungen** für die unternehmerische Entwicklung der EWE AG (EWE) aus der Perspektive des kommunalen Mehrheitsaktionärs.

Als eine Art „**Kompass**“ soll der strategische Handlungsrahmen dem Unternehmen einerseits Orientierung, andererseits aber auch genügend Gestaltungsspielraum gewähren, um im dynamischen Wettbewerbsumfeld erfolgreich und **flexibel agieren**, weiterhin **profitabel wachsen** und gleichzeitig dem **primären Versorgungsauftrag** für eine moderne und leistungsfähige Infrastruktur langfristig gerecht werden und damit eine Wertsteigerung für die Region bieten zu können.

Seit der Festlegung des ersten strategischen Handlungsrahmens in 2018 haben diverse signifikante Veränderungen die Tätigkeitsbereiche der EWE und ihre Unternehmensstrategie beeinflusst: Die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, mit denen das Unternehmen auf den Energiemärkten konfrontiert wird, haben sich im Rahmen des dynamischen Marktumfelds gewandelt und dazu beigetragen, dass die EWE ihre Ausrichtung weiterentwickelt hat. Und auch die Erweiterung des Anteilseignerkreises um das Investmentunternehmen ARDIAN als strategischem Partner und neuem Aktionär mit Wirkung zum 01. Januar 2019 hat neue Impulse vermittelt. Die hieraus resultierenden Veränderungen und Herausforderungen gilt es im strategischen Handlungsrahmen der kommunalen Anteilseigner gleichermaßen zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund hat sich der EWE-Verband zu einer **Aktualisierung seiner Eigentümerstrategie** entschlossen.

## 2. Der EWE-Verband

### 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 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 Städten und Landkreisen des Ems-Weser-Elbe Gebietes** dar. Sein Sitz befindet sich in der Stadt Oldenburg. Der Verband ist mittelbar Mehrheitsaktionär der EWE.



Abbildung 1: Verbandsgebiet des EWE-Verbandes

## 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. Die Durchführung der Energieversorgung gehört zu den typischen, die **Daseinsvorsorge** betreffenden Aufgaben der kommunalen Gebietskörperschaften und ist nach überwiegender Meinung dem Kernbereich der Kommunalen Selbstverwaltungsgarantie des Art. 28 Abs. 2 GG zuzuordnen. Der EWE-Verband kommt diesem öffentlichen Auftrag durch seine **mittelbare Beteiligung an der EWE** nach. Auf diesem Wege nimmt er die Aufgaben der Energieversorgung, der zugehörigen Infrastrukturverantwortung (Energienetze) und der dauerhaften Gewährleistung der Versorgungssicherheit im Verbandsgebiet wahr. Die Erfüllung dieses öffentlichen Zwecks ist durch eine Verankerung in § 1 Abs. 2 der Verbandsordnung des EWE-Verbandes gewährleistet. Weitere Aufgaben der Daseinsvorsorge, die der EWE-Verband entsprechend seiner Verbandsordnung wahrnehmen kann, sofern sie der örtlichen Gemeinschaft dienen und das nachbarschaftliche Zusammenleben mit anderen Kommunen fördern, sind z.B. die erneuerbare Energieversorgung, die Wasserversorgung, die Abwasserbeseitigung, die Abfallbeseitigung und -verwertung sowie die Telekommunikation.

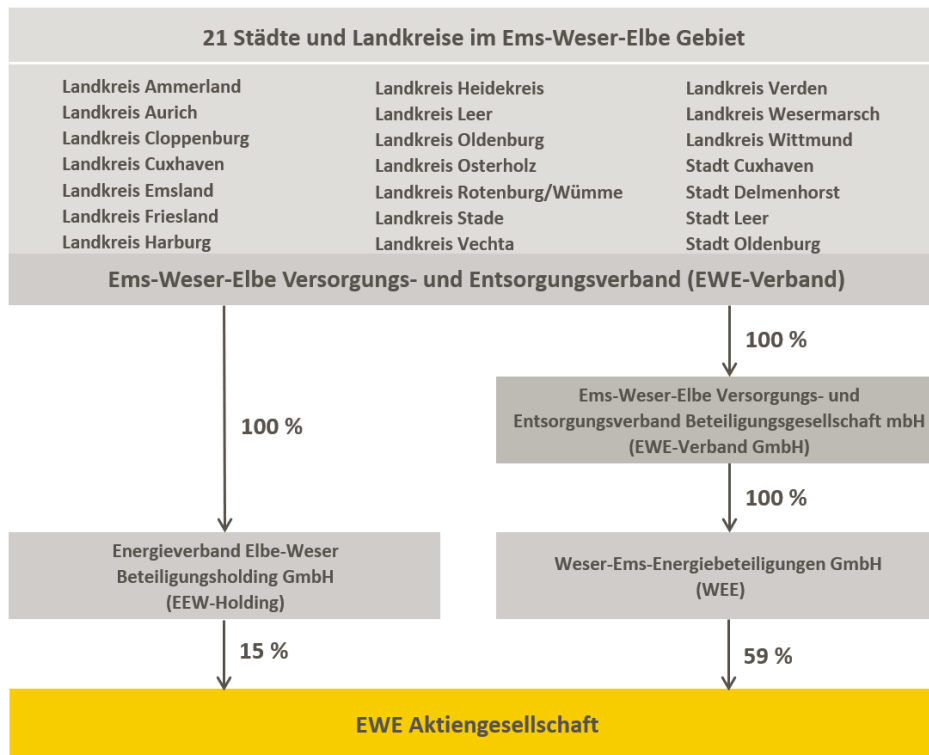


Abbildung 2: Kommunale Aktionäre der EWE Aktiengesellschaft

### 3. Die EWE AG

#### Die Entwicklung des Unternehmens

EWE ist seit ihrer Gründung im Jahr 1943 mittelbar im Mehrheitsbesitz kommunaler Zweckverbände und erfüllt die den Mitgliedskommunen obliegende vorstehend beschriebene Aufgabe einer sicheren, preisgünstigen, umwelt- und ressourcenschonenden Energieversorgung.

Wichtigster Grundpfeiler des Unternehmens war und ist die kontinuierlich aufgebaute **infrastrukturgetriebene Versorgung** der Region mit **Strom** und **Erdgas**, die auf der Basis strategischer regionaler Vorteile wie Kundenzugang, technische Kompetenz sowie regionale und kommunale Nähe auch heute noch eine große Rolle im Portfolio der EWE spielt.

Seit Gründung des Unternehmens sind die Anforderungen an die Sicherstellung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit der EWE als Grundlage einer dauerhaften Gewährleistung der regionalen Daseinsvorsorge allerdings deutlich gestiegen. Das Betreiben von Strom- und Gasnetzen reicht aufgrund des sich stetig verändernden Marktumfelds mittlerweile nicht mehr aus, so dass EWE neue Geschäftsfelder erschlossen hat.

Aus dem Eigenbedarf der EWE an moderner **Telekommunikation** heraus begann das Unternehmen bereits früh mit dem systematischen Aufbau eines eigenen Telekommunikationsnetzes. EWE nutzte seine strategischen Stärken im Zuge von Marktöffnungen und Liberalisierungen und reagierte zeitig auf die Notwendigkeiten des Kommunikationszeitalters durch die Aufnahme des Telekommunikationsgeschäftes sowie den Aufbau eigener IT-Kompetenzen. Der Eintritt in den Telekommunikationsmarkt erfolgte 1996 durch Gründung der EWE TEL GmbH und wurde in den folgenden Jahren durch den Erwerb von Anteilen an diversen Telekommunikationsanbietern intensiviert. 2000 wurde das IT-Beratungsunternehmen BTC AG gegründet. Seit 2016 investiert EWE zudem hohe Summen in den

Glasfaserausbau um Haushalten, Kommunen und Unternehmen im Nordwesten gleichermaßen die Teilhabe am digitalen Leben zu ermöglichen. Dabei hat EWE erkannt, dass sowohl der eigenwirtschaftliche, als auch der durch Förderprogramme gestärkte Ausbau für einen schnellen flächendeckenden Aufbau der nötigen Infrastruktur sinnvoll kombiniert werden müssen. Mit dem Anfang 2020 gegründeten Joint Venture **Glasfaser Nordwest (GFNW)**, ein Gemeinschaftsunternehmen mit der Deutschen Telekom AG, nimmt EWE eine führende Position in der Breitband-Infrastruktur im Verbandsgebiet ein und trägt dazu bei, den absehbar weiter stark steigenden Bandbreitenbedarf der kommenden Jahrzehnte zu decken und die Digitalisierung voranzutreiben.

Auch im Bereich der **Windenergie** nimmt EWE eine Vorreiterrolle ein und leistet dabei einen entscheidenden Beitrag zur Gestaltung der Energiewende. EWE investiert bereits seit den 1980er Jahren in Windenergieanlagen und errichtete damals den zu der Zeit größten auf dem Land gebauten Windpark Europas (Windpark Wybelsumer Polder in Emden). 2010 nahm das Unternehmen gemeinsam mit Partnern den ersten deutschen Offshore-Windpark, alpha ventus, in Betrieb, 2013 folgte mit Riffgat der erste kommerzielle Offshore-Windpark in der deutschen Nordsee. Zukünftig soll das im Frühjahr 2021 gemeinsam mit der Aloys-Wobben-Stiftung (AWS) ins Leben gerufene Joint Venture **Alterric** den Ausbau erneuerbarer Energien innerhalb des EWE-Konzerns vorantreiben.

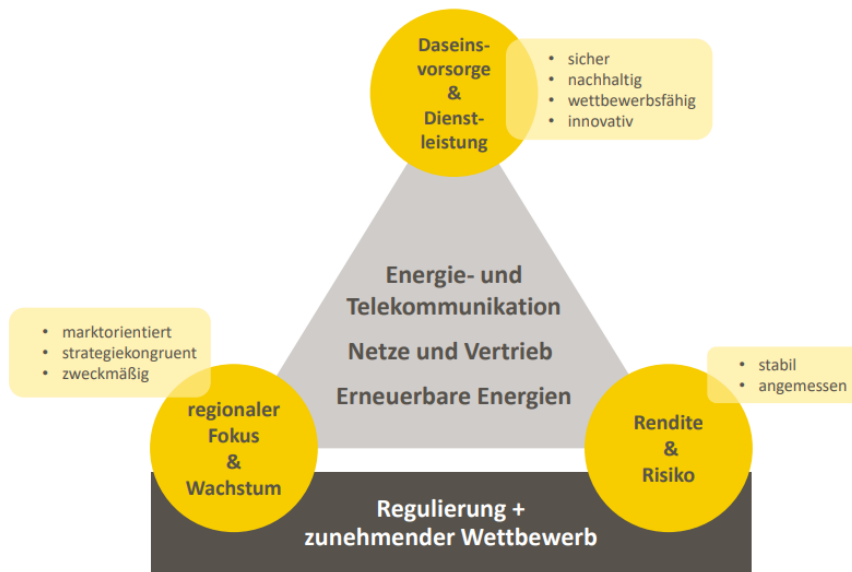
Seit 2018 engagiert EWE sich überdies im **Elektromobilitätsgeschäft**. Mit ihrem Tochterunternehmen **EWE Go** (bis 2020: WAYDO) leistet EWE aktiv einen Beitrag zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen und arbeitet an der Weiterentwicklung sowie dem Ausbau der nötigen Infrastruktur für die Verkehrswende.

Sowohl GFNW als auch Alterric und EWE Go haben einen hohen strategischen Stellenwert für die EWE. Im Zeitalter einer voranschreitenden Digitalisierung und einer sich beschleunigenden Energiewende stellen sie wichtige Bausteine für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens dar.

## **4. Die Aufgaben des Unternehmens aus Sicht des EWE-Verbandes**

### **Kernaktivitäten der EWE AG**

Das Kerngeschäft der EWE ist und bleibt eine Kombination aus Energie (Strom, Gas und Wärme) und Telekommunikation (TK). Sowohl das Bauen und Betreiben der diesbezüglichen Strom-, Gas-, Wärme- und Telekommunikationsnetze als auch der Vertrieb von Energie, Energiedienstleistungen und Telekommunikationsprodukten spielen weiterhin eine wichtige Rolle. Dennoch gestaltet sich der kommunale Versorgungsauftrag durch Sektorkopplung und gestiegenen Breitbandbedarf heute umfangreicher und komplexer. Zusätzliche neue Kundenbedürfnisse, der technologische Fortschritt sowie insbesondere die zunehmenden und an Bedeutung gewinnenden Anforderungen des Klimaschutzes und der Energiewende bedingen eine Umstellung und Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle im Bereich der Energieversorgung. Die Erzeugung von Strom aus erneuerbaren Quellen ist bereits heute zu einem weiteren Kerngeschäftsfeld der EWE herangewachsen. Das Angebot moderner Dienstleistungen rund um diese Themen soll zukünftig noch weiter ausgebaut werden. Und auch im Bereich E-Mobilität und Ausbau der Ladesäuleninfrastruktur ist weiteres Wachstum geplant. Eine Vielzahl von ergänzenden Geschäftsfeldern und Unterstützungsfunktionen runden das EWE-Portfolio ab. Dabei ist die Zufriedenheit der Kunden eine wesentliche Voraussetzung, um die anstehenden Aufgaben zu erfüllen und eine gute Kundennähe und effektive Kundenbindung zu erreichen.



**Abbildung 3: Anforderungen an die Kernaktivitäten der EWE AG**

## Infrastruktur Energie und Telekommunikation

Das **leitungsgebundene Geschäft** ist durch die Wahrnehmung der Infrastrukturverantwortung im EWE-Verbandsgebiet traditionell erfolgreiches und identitätsstiftendes Kerngeschäft der EWE. Sichere und intelligente Energie- und TK-Netze bilden das Rückgrat der Versorgungssicherheit in der Region und damit den Kern der Daseinsvorsorge durch EWE. 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.

Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich das Energienetzgeschäft aktuell stark wandelt. Die Auswirkungen der Dekarbonisierung auf die Gasnetze und der parallele Umbau zu mehr dezentraler Wärme setzen den Markt für fossiles Gas deutlich unter Druck. Der Bedarf nach Gasnetzen insbesondere im Niederdruckbereich wird entsprechend abnehmen. Gleichzeitig führen insbesondere die stetige Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien und die Elektromobilität zu steigenden Anforderungen an die Stromnetze.

Die Verfügbarkeit einer leistungsfähigen **Telekommunikationsinfrastruktur** bietet ebenso wie die Energieinfrastruktur einen wesentlichen Standortvorteil. Die Bereitstellung eines sicheren und den aktuellen Anforderungen entsprechenden Telekommunikationsnetzes in Städten und im ländlichen Raum des Verbandsgebiets sowie darüber hinaus ist ein zentrales Ziel der EWE und Teil der im Auftrag der kommunalen Anteilseigner wahrgenommenen Aufgabe der Daseinsvorsorge. Der steigende Bedarf nach schneller und sicherer TK- und IT-Infrastruktur bedingen eine Intensivierung sowohl des geförderten als auch des eigenwirtschaftlichen Ausbaus und eine Erhöhung der Ausbau- und Anschlussgeschwindigkeiten.

## Vertrieb

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 nimmt im Verbandsgebiet aktuell überdies die Funktion des **Grundversorgers für Gas und Strom** wahr.

Klimaschutz und neue Möglichkeiten der dezentralen Energieversorgung haben jedoch dazu geführt, dass sich auch das Privatkundengeschäft verändert. EWE bietet ihren Kunden in diesem Sinne eine stetig wachsende Anzahl **grüner Standardprodukte** an, um ihre Bestrebungen zur Steigerung von Nachhaltigkeit und Energieeffizienz zu unterstützen. Das sich wandelnde Produktangebot zeigt insgesamt eine deutliche Abkehr von fossiler Energie hin zu erneuerbaren, mehrheitlich strombasierten Lösungen (Wärmepumpe, PV etc.).

## Erneuerbare Energien

EWE leistet nicht nur durch die Aufnahme der Erneuerbaren Energien in die EWE-Netze einen wesentlichen Beitrag zur Energiewende. Die zur Erreichung der avisierten Klimaneutralität geplanten Maßnahmen, das steigende Angebot grüner Produkte, der geplante Ausstieg aus der Kohlevertstromung und nicht zuletzt die Gründung des Grünstromunternehmens Alterric machen EWE zu einem Wegbereiter der Energiewende und Erneuerbare Energien zu einem **essentiellen Kerngeschäftsfeld der Zukunft** im EWE Konzern.

Seit 2021 fokussiert EWE sich über das Joint Venture Alterric mit großem Erfolg auf die Onshore Windenergie. Alterric entwickelt und betreibt Windparks mit dem Ziel zum Aufbau einer klimafreundlichen Energieversorgung beizutragen, die zu 100 % auf erneuerbaren Quellen basiert. Das Unternehmen gehört aktuell zu den größten Grünstromerzeugern Europas und ist in Deutschland Marktführer im Bereich Onshore Windkraft. Alterric ist auf die Bewirtschaftung bestehender sowie die Projektierung und Umsetzung neuer Windparks an Land spezialisiert. Neben Windenergie findet eine Erschließung des stark wachsenden PV-Marktes, beschränkt auf Freiflächen-PV, über Alterric statt.

## Weitere Aktivitäten

### E-Mobilität

EWE hat bereits 2018 erkannt, dass auch die Elektromobilität einen großen und auf Basis des zunehmenden Fahrzeugbestands weiter wachsenden Markt mit Zukunftspotential bietet und für das Unternehmen ein **zukunftsreiches Geschäftsmodell mit hoher Synergie zum Kerngeschäft** darstellt. Über EWE Go begleitet EWE Kunden und Kommunen bei der Infrastrukturplanung und dem Aufbau von Ladeinfrastruktur. Mit heute bereits mehr als 1.000 öffentlichen Ladepunkten ist EWE Go führender Anbieter von öffentlicher Ladeinfrastruktur im EWE-Heimatmarkt. Ganzheitliche Mobilitätskonzepte oder Einzelmaßnahmen sollen überdies deutschlandweit mit strategischen Partnern angeboten werden.

### Energiehandel

Energiehandel steht als **energiewirtschaftliche Drehscheibe** zwischen den am Markt agierenden Strom- und Erdgas-Produzenten auf der einen Seite und den Vertriebsaktivitäten der EWE auf der anderen Seite. Energiehandel stellt eine **wesentliche Funktion in zunehmend wettbewerblich organisierten Märkten** dar. Der Zugang zu liquiden Börsen

und das Management von Preisrisiken ist von hoher Bedeutung. Gerade die Vielzahl dezentraler Produzenten erfordert eine kompetente und leistungsfähige Anbindung an die Energiemärkte.

Die EWE TRADING GmbH bündelt die **Energiehandelsaktivitäten im EWE-Konzern** und agiert als **Schnittstelle zu den Großhandelsmärkten für Strom und Erdgas**. Sie ist für Energie interner Marktplatz und zentraler Marktzugang für viele Unternehmen im EWE-Konzern. Zusätzlich hat sie die Aufgabe, die unterschiedlichen energiewirtschaftlichen Assets des Konzerns mit Marktverständnis zu optimieren, also den Wert für die verfügbaren Flexibilitäten am Markt zu realisieren. Die bestehende Portfoliostruktur der EWE soll optimal ausgenutzt werden und unterliegt wie alle Handelsaktivitäten der EWE einem strengen, zeitnahen Risikomonitoring, -controlling und -management.

## Energielösungen

Auch im Bereich der Energiedienstleitungen stehen Klimaschutz und Nachhaltigkeit für EWE an vorderster Stelle. Das Unternehmen führt aktuell einen **vollständigen Umbau seiner Produktwelt von fossil-basierten zu erneuerbaren Energieprodukten und -lösungen** durch, die zukünftig standardisiert angeboten werden sollen. Insbesondere das Geschäft für erneuerbare Wärme hat EWE als Wachstumsgeschäft mit großem Potential erkannt. EWE begleitet Privat- und Geschäftskunden ebenso wie Kommunen bei Planung, Bau und Betrieb **nachhaltiger Wärmelösungen** und treibt die Entwicklung von leitungsgelassenen Wärmeversorgungsanlagen voran. Geplant ist die Etablierung einer führenden Position für alternative Wärmelösungen in den Netzregionen und die Rolle des ersten Ansprechpartners für Kommunen in der Wärmeplanung.

Unter dem Titel „Zuhause-Strategie“ bietet EWE Privatkunden mit Fokus auf die Kern- und weitere Region bereits heute ein standardisiertes Produktportfolio rund ums Hausenergiemanagementsystem aus einer Hand (PV-Anlagen, Speicher, Wärmepumpen, Wallbox, Strom, FTTH, Mobilfunk und sonstige Dienste).

## Erdgasspeicherung

EWE ist einer der größten Erdgas-Speicherbetreiber in Deutschland mit Kapazitäten in Niedersachsen und Brandenburg/Rügen. Die fortbestehende Bedeutsamkeit der Gasspeicherung für die **Versorgungssicherheit** in der Region hat nicht zuletzt die aus dem Krieg in der Ukraine resultierende Gaskrise gezeigt.

Im Übrigen hat das bisherige Geschäftsmodell, Erdgas im Sommer zu niedrigen Preisen in Erdgaskavernen einzulagern und im Winter zu hohen Preisen auszulagern, mittlerweile jedoch an Bedeutung verloren. Verschiedenste Veränderungen am Energiemarkt lassen zukünftig eine sinkende Rentabilität erwarten und rücken das Geschäft der Erdgasspeicherung aus dem strategischen Fokus.

Durch die „**Um-Nutzung**“ von Kavernen als **temporäre Speicher für z.B. Wasserstoff** oder erneuerbar erzeugten Strom könnte eine neue und innovative Nutzungsmöglichkeit der Kavernenspeicher entstehen. EWE engagiert sich seit 2021 in diesem Bereich und testet aktuell als erstes Unternehmen die unterirdische Speicherung von reinem Wasserstoff (Forschungsprojekt HyCAVmobil in Rüdersdorf). Sollte sich die Wasserstoffspeicherung in bisher zur Erdgasspeicherung genutzten Salzkavernen ohne große Qualitätsverluste als möglich erweisen, plant EWE die Ausweitung der Umnutzung ihrer Speicherkapazitäten. Mit ihren 37 bestehenden Kavernen könnte EWE ihre geographische Lage nutzend einen großen Beitrag zum Aufbau einer nationalen Wasserstoffwirtschaft leisten.

## Wasserstoff

Grüner Wasserstoff wird zukünftig eine signifikante Rolle in der **Speicherung von und Versorgung mit klimaneutraler Energie** einnehmen. Als Vorreiter im Bereich erneuerbare Energien in Deutschland hat EWE es sich zum Ziel gesetzt, **Nordwestdeutschland zu einer bedeutsamen Region im europäischen Wasserstoffmarkt** zu entwickeln. EWE sieht die geographische Lage seiner Assets als einzigartige Chance, Wasserstoff als alternative Energiequelle zu erschließen und das Unternehmen als Partner und Ansprechpartner rund um Wasserstoff in der Region zu etablieren und weiter auszubauen. Im Rahmen diverser innovativer Projekte (HyWays for Future, HyBit, Clean Hydrogen Coastline, ...) trägt EWE gemeinsam mit Partnern dazu bei, die Entwicklung von Wasserstofflösungen und eine wirtschaftliche Erzeugung und Förderung von grünem Wasserstoff voranzutreiben. Der Aufbau einer grünen Wasserstoffwirtschaft setzt das Vorhandensein einer entsprechenden Netz- und Speicherinfrastruktur voraus. Alle EWE Speicher-Standorte im Nordwesten sind bereits heute mit dem möglichen H<sub>2</sub>-Startnetz verbunden.

## Thermische Abfallverwertung und Fernwärme

Die Erzeugung von Strom und Wärme aus Sekundärbrennstoffen oder Klärschlammverbrennung baut auf den bestehenden Kompetenzen aus der konventionellen Stromerzeugung auf und bleibt vor allem am Standort Bremen weiterhin im kommunalen Fokus. Vor dem Hintergrund zukünftiger regulatorischer Anforderungen und dem Ziel einer umweltschonenden Entsorgung von Klärschlamm initiierte die EWE im Jahr 2018 mit Partnern den Bau der Klärschlammverbrennungsanlage „KENOW“. Mit diesem Projekt, das Anfang 2024 im Probetrieb starten soll, kommt EWE frühzeitig der ab 2029 gültigen Verpflichtung einer thermischen Klärschlamm Entsorgung nach.

Im Kontext kommunaler Wärmeplanung spielen **klimafreundliche Wärmetze**, die ganze Quartiere versorgen, eine an Bedeutung gewinnende Rolle. EWE betreibt heute bereits rund 500 Kilometer Nah- und Fernwärmenetze in Niedersachsen, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern und leistet damit einen nachhaltigen Beitrag zur Energieeffizienz und -souveränität. Bisher kommen für die zentrale Versorgung meist Blockheizkraftwerke oder auch Abwärme aus z.B. Müllverbrennungsanlagen zum Einsatz, verbesserte Technologien ermöglichen aber zunehmend auch den Einsatz erneuerbarer Energien.

## Wasserversorgung / Abwasserentsorgung

Die historisch gewachsenen Aufgaben der Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung stellen zwar nur einen Randbereich des EWE-Geschäftsfeldes dar, liegen aber aufgrund ihrer Zugehörigkeit zum Bereich der **Daseinsvorsorge** im Interesse der kommunalen Aktionäre. EWE wird hier über die Konzernunternehmen EWE NETZ GmbH (Trinkwasserversorgung) sowie EWE WASSER GmbH und hanseWasser GmbH (Entsorgung und Reinigung von Abwasser) tätig.

## digitale Kompetenz

IT-Know-How ist für EWE im Rahmen der **Digitalisierung** auch zukünftig von essentieller Bedeutung. Hierbei ist die Ausrichtung am operativen Geschäft von besonderem strategischem Interesse.

Die im Jahr 2000 gegründete Tochtergesellschaft BTC AG ist heute einer der führenden Anbieter für Informationstechnologie in Deutschland und auch international vertreten.



## 5. Ziele der EWE AG aus Sicht des EWE-Verbandes

### Versorgungssicherheit, Regionalität, Kundenzufriedenheit

Die von EWE für den EWE-Verband und seine Mitgliedskommunen wahrgenommene Aufgabe, das Gebiet der Verbandsmitglieder im Interesse des Gemeinwohls mit elektrischer Energie, Gas und Wärme zu versorgen, spielt seit Gründung des Unternehmens eine wichtige Rolle. **Versorgungssicherheit, Regionalität** und **Kundenzufriedenheit** werden auch zukünftig vorrangige Ziele der EWE-Anteilseigner sein.

Die Versorgung mit Infrastrukturdienstleistungen soll sicher, wettbewerbsfähig, umwelt- und ressourcenschonend sowie innovativ erfolgen. Ziel ist es, durch die Aktivitäten der EWE eine leistungsfähige Energie- und Telekommunikationsinfrastruktur mit höchster Netzstabilität und Systemsicherheit für private und gewerbliche Kunden mit Konzentration auf das Verbandsgebiet und in Abstimmung mit anderen Marktteilnehmern effizient zu gewährleisten.

EWE ist durch ihre Entstehungsgeschichte und ihren Versorgungsauftrag ein regional tief verwurzelt Unternehmen. Das jetzige **Verbandsgebiet** ist aus diesem Grunde Sitz der Gesellschaft und soll auch zukünftig **Schwerpunkt der Geschäfts- und Investitionstätigkeiten** bleiben. EWE trägt nicht nur signifikant zur Wertschöpfung in der Region bei; auch über 20.000 Arbeitsplätze im Ems-Weser-Elbe-Gebiet gehen direkt oder indirekt auf die Geschäftstätigkeit der EWE zurück. **Wachstum** wird aber auch **in neuen überregionalen Geschäftsfeldern** und damit über die Ursprungsregion hinaus entstehen, wovon der Kernmarkt profitieren wird. Einzelne Geschäftsmodelle erfordern überregionale Aktivitäten, um ökonomisch nachhaltig geführt werden und die Zukunft des Unternehmens sichern zu können. Vor allem bei der Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen kann aus Gründen der Risikominimierung, zur Erhöhung des Kundenzugangs und zur Zusammenführung von notwendigen Kompetenzen zudem die **Zusammenarbeit mit anderen kompetenten Unternehmen** sinnvoll sein.

Die Kunden der EWE bilden eine wichtige Basis für die Ausrichtung des Unternehmens im Ursprungs- und langfristigen Kernmarkt. Ihre Zufriedenheit mit den Leistungen der EWE im Verbandsgebiet und darüberhinaus ist ein wesentliches Erfordernis für das Ansehen des Unternehmens in der Region. Optimierte kundenorientierte Lösungen, Transparenz und weitgehendste Automatisierung sollen zu einer Minimierung von Kundenanfragen und deutlichen Verbesserung der Qualität des Kundenservices führen. Vorrangig sind eine gute Erreichbarkeit des Kundenservices und effektive Lösungen zu gestellten Kundenanfragen.

### Gewinnorientierung, Werterhaltung und Wertsteigerung

Zur langfristigen Sicherstellung des Versorgungsauftrages wird neben den Interessen des Gemeinwohls die Erreichung von **Gewinn- und Wachstumszielen** angestrebt. **Rentabilität** ist dabei eine Grundvoraussetzung zur Erfüllung der gestellten Aufgaben. Die EWE AG wird daher gewinnorientiert geführt, um zukünftig notwendige Investitionen zu gewährleisten.

Die Anteilseigner erwarten überdies eine **sichere und stabile Dividende** – eine Forderung, die nicht auf Gewinnmaximierung abzielt, sondern die Angemessenheit in den Vordergrund stellt. Dem Unternehmen soll damit auch die Anpassungsflexibilität zur Bereitstellung von finanziellen Mitteln zur Nutzung sinnvoller Expansions- und Innovationsmöglichkeiten in neue Geschäftsfelder ermöglicht werden.

Daneben setzen die Anteilseigner ein **Unternehmensrating im Investmentgradebereich** voraus. Diesbezügliche Rating-Kenngrößen sind einzuhalten.

## Nachhaltigkeit und Klimaschutz

Bei der Erbringung von Leistungen in allen Geschäftsfeldern der EWE ist den Eigentümern ein **nachhaltiger Umgang mit Ressourcen** wichtig. Zur **Unterstützung der Energiewende** baut das Unternehmen daher den Anteil seiner Stromerzeugung aus erneuerbaren Quellen deutlich aus, fokussiert sich im Bereich der konventionellen Stromerzeugung auf die Verwertung von Sekundärbrennstoffen und prüft Möglichkeiten der Energiespeicherung. Bereits heute stammen 95 % des in den EWE-Netzen fließenden Stroms aus erneuerbaren Energien.

EWE hat Klimaschutz als Selbstverständnis des Konzerns in allen strategischen Entscheidungen verankert und sich das Ziel gesetzt, **bis 2035 klimaneutral** zu werden. Durch vielfältige Maßnahmen will das Unternehmen seine direkten Emissionen bis hin zur Klimaneutralität reduzieren.

Um diese Ziele zu erreichen, plant EWE in der kommenden Dekade insbesondere in den Ausbau der Energienetze und erneuerbaren Energien, wie Onshore Windenergie und Wasserstofflösungen zu investieren.

## Digitalisierung und Telekommunikation als gesellschaftliche Aufgabe

Der nachhaltige Trend zur **Digitalisierung** zahlreicher Aspekte des Lebens, im privaten Umfeld ebenso wie im wirtschaftlichen Kontext, hat die Bedeutung einer leistungsfähigen digitalen Infrastruktur in den Fokus der gesellschaftlichen und politischen Diskussion gerückt, zumal Deutschland in den vergangenen Jahren in diesem Bereich im Feld der OECD-Nationen auf einen der hinteren Plätze abgefallen ist. Schnelle Internet-Anschlüsse, für private ebenso wie für gewerbliche Kunden sowie für Nutzer der öffentlichen Hand, sind notwendige Voraussetzung für die Teilhabe am digitalen Leben und Arbeiten. Die Covid-Pandemie hat seit dem Frühjahr 2020 in geradezu dramatischer Weise verdeutlicht, wie zentral die Leistungsfähigkeit der Digital-Infrastruktur für die Funktionsweise der Gesellschaft insgesamt ist.

## 6. Herausforderungen

Die Energiewirtschaft sowie der Telekommunikationsmarkt befinden sich im dritten Jahrzehnt der Deregulierung. Früher bestehende Märkte, Sektoren sowie nationale Grenzen im Bereich „Versorgung“ verschwimmen zunehmend und werden immer mehr miteinander verzahnt. Ein moderner Energiemarkt ist ohne Sektorkoppelung, IT-Kompetenz und Integration erneuerbarer Energien nicht mehr vorstellbar.

Die liberalisierten Märkte im Vertriebsgeschäft sowie die regulierten Märkte im Netzgeschäft haben zu einem anhaltend hohen Druck auf die Margen und damit zu einer nachhaltig verringerten Ertragskraft der EWE im traditionellen Geschäftskern der „Daseinsvorsorge“ geführt. Neue Marktteilnehmer kommen hinzu, Kundenverhalten und -bedürfnisse ändern sich rasant.

Ganze Wertschöpfungsketten stehen vor einem beispiellosen Umbau. Durch die jüngsten Krisensituationen und die politischen Reaktionen darauf haben sich diese Trends sogar noch verschärft. Für den Bereich der Bundesrepublik Deutschland bedeutet dies Handlungsnotwendigkeiten in den Bereichen Gebäude, Transport, Industrie, Netze, Strom und Wasserstoff wie die folgende Grafik zeigt.



**Abbildung 4: Versorgungssicherheit und Transformation**

Es ist wichtig anzumerken, dass die oben dargestellte Transformation nicht ohne Risiken durchzuführen ist und große Herausforderungen mit sich bringt. Ein Wandel hin zur Klimaneutralität wird anders jedoch nicht möglich sein. Der EWE-Verband unterstützt das Unternehmen EWE bei dieser Transformation.

Auf die veränderte politische und wirtschaftliche Lage hat EWE bereits reagiert. Im September 2022 wurden erste Überlegungen zu einem Update der Unternehmensstrategie vorgestellt und im Rahmen der Mittelfristplanung eine gegenüber den bisherigen Investitionsvolumina ungefähre Verdoppelung der Investitionen auf bis zu 14 Mrd. Euro in den nächsten 10 Jahren vorgeschlagen.

Investitionserfordernisse werden vor allem in den Bereichen Elektrifizierung, Digitalisierung, Dezentralisierung, Dekarbonisierung und Versorgungssicherheit gesehen. Dabei stehen die Versorgungssicherheit und die Transformation als Reaktion auf die obig genannten Veränderungen im Vordergrund.

## Elektrifizierung

### Versorgungssicherheit durch Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien

Der Ausbau der erneuerbaren Energien ist der Ausgangspunkt der Klimastrategie, sowohl politisch als auch aus Sicht des Verbandes. Nur durch eine signifikant höhere Versorgung mit Erneuerbaren Energien lassen sich die Klimaziele überhaupt erreichen. EWE wird mit seiner Windkraftsparte dazu in erheblichem Umfang beitragen und seine Ausbauziele wesentlich erhöhen. Dazu braucht es eine zügige Genehmigungsgeschwindigkeit auch für das Repowering. Gleiches gilt für den Bau und den Betrieb von Photovoltaikanlagen auf Freiflächen.

### Investitionen in die Strominfrastruktur

Studien gehen davon aus, dass Gas im Zuge der Wärmewende zunehmend durch alternative Lösungen ersetzt und die Nachfrage nach Gas bis 2045 sowohl in Gebäuden als auch in der Industrie und im Energiesektor drastisch zurückgehen wird. Infolgedessen werden

Gasnetze erheblich an Bedeutung und Ertragskraft verlieren, obschon sie für einen Teil der Kunden in unserer Region bis auf weiteres vorgehalten werden müssen. Erweiterungsinvestitionen in Gasnetze werden dementsprechend zurückgefahren, während Stromnetze umso mehr auszubauen sind.

## **Digitalisierung**

### **Erhöhung der Investitionen in Glasfasernetze**

Als Standortfaktor und für die weitere Entwicklung der Region sind Glasfasernetze von wesentlicher Bedeutung. EWE wird daher seinen Ausbau sowohl im eigenwirtschaftlichen als auch im geförderten Bereich soweit möglich fortsetzen. Beim Ausbau „grauer Flecken“ soll die Wirtschaftlichkeit einer weiteren Erschließung durch EWE mitberücksichtigt werden.

## **Dezentralisierung**

### **Investitionen in Kundenlösungen**

Durch die Entwicklungen hin zu dezentralen erneuerbaren Energien und deren Anwendung - sowohl bei Privat- als auch bei Geschäftskunden - verschieben sich die Erlöspotentiale auf andere Ebenen. EWE wird seine langjährigen Erfahrungen mit Energiedienstleistungen nutzen und diese in die Entwicklung von primär strombasierten Lösungen einbringen. Ein Beispiel ist die Arrondierung eines standardisierten Produktportfolios um ein Hausenergiemanagementsystem. EWE wird Kommunen und Kunden bei der Einführung dezentraler Lösungen z.B. im Rahmen von Energieverbänden, Wärmenetzen oder Power Purchase Agreements unterstützen. EWE ist Partner der Kommunen bei der Wärmeplanung und strebt eine führende Position für alternative Wärmelösungen in der Netzregion an.

### **Investitionen in Ladeinfrastruktur**

EWE ist als Infrastrukturunternehmen idealer Partner in der Erschließung von Ladeinfrastruktur. Das Unternehmen wird sich in erheblichem Umfang in die Herstellung und den Betrieb von Ladeinfrastruktur sowohl regional als auch überregional einbringen und im zunehmenden Wettbewerb behaupten. Eine Akquise größerer Kunden und Partnerschaften ist vorgesehen.

## **Dekarbonisierung**

### **Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks**

EWE wird seinen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck mit dem Ziel der Klimaneutralität bis 2035 bezogen auf das Basisjahr 2018 reduzieren.

### **Klare Klimaziele und -maßnahmen**

Durch klare Klimaziele und -maßnahmen z.B. bei der Beschaffung von Strom und bezüglich der Emissionen, die durch die Produkte und Dienstleistungen bei den Kunden verursacht werden, übernimmt EWE Verantwortung in der Entlastung der Umwelt in unserem Verbands- und Netzgebiet.

### **Investitionen in Wasserstofftechnologien**

Durch die bestehende Gasinfrastruktur und die geographische Lage von EWE im Nordwesten Deutschlands verfügt das Unternehmen über gute Voraussetzungen für die Entwicklung einer Wasserstoffwirtschaft. Insbesondere die Umnutzung der vorhandenen Gasspeicher

spielt hier eine große Rolle. In Hinblick auf die Entwicklung von Erzeugungs- und Transportkapazitäten ist herausfordernd, inwieweit zukunftsfähige Geschäftsmodelle aufgebaut werden können und die künftige Entwicklung ein ertragreiches Geschäft generieren lässt. Die kommunalen Anteilseigner der EWE befürworten ein umsichtiges Engagement des Unternehmens in diesem Bereich. Insbesondere der Kapitaleinsatz und die Kapitalrendite bedürfen eines gesteigerten Augenmerks. Für die Entwicklung von Wasserstofflösungen und die damit verbundenen erheblichen Investitionen sind ggf. Partnerschaften sinnvoll. Zwischenzeitlich ist die Sicherung der Gasversorgung in der Region durch Gasimporte, den Bau von neuen Gasimportstrukturen einschließlich einer Diversifikation des Gasimports und der LNG-Terminalanlagen von großer Relevanz.

### **Arbeitsplätze und Fachkräftegewinnung**

EWE hat zurzeit etwa 10.000 Mitarbeitende. Die angestrebte Transformation und die Entwicklung der letzten Jahre erfordert von den Mitarbeitenden eine große Flexibilität, Einsatzfreude, Bereitschaft zu Veränderungen und Teamgeist. Die Art der Zusammenarbeit ist digitaler und herausfordernder geworden. Über das Unternehmen EWE und die damit verbundenen Gesellschaften ist es das Ziel des Verbandes, attraktive Arbeitsplätze in der Region anzubieten und zu sichern. Eine große Herausforderung wird es sein, qualifizierte Fachkräfte für das Unternehmen und die Region zu gewinnen. Dazu bedarf es erheblicher Anstrengungen, die Attraktivität und die Ausgestaltung der Arbeitsplätze positiv zu gestalten und Anwerbeformate zu finden.

## **7. Kooperation mit externem Investor**

Der EWE-Verband hält mittelbar 74 % an der EWE. Die weiteren 26 % an dem Unternehmen werden von einem strategischen Investor gehalten, welcher aufgrund seiner langfristigen und nachhaltigen Ziele vom Verband ausgewählt wurde. Der Investor und der EWE-Verband sind bestrebt durch eine enge gemeinsame Kommunikation und bilaterale Diskussionen, die abgestimmten Ziele der EWE zu begleiten und zu unterstützen. Eine Zielsetzung dieser Kooperation ist die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens durch eine zukunftsorientierte, strategische Neuausrichtung. Der EWE-Verband strebt eine möglichst hohe Schnittmenge bezüglich des Zielkorridors der strategischen Entscheidungen mit dem Investor an.

## **8. Auswirkungen des dynamischen Handlungsumfelds**

Unter den kommunalen Anteilseignern besteht Einigkeit, dass das dynamische Marktumfeld eine regelmäßige Fortentwicklung und Anpassung sowohl der EWE-Unternehmensstrategie als auch des strategischen Handlungsrahmens des EWE-Verbandes erfordert. Beide sind fortwährend zu überprüfen und im konstruktiven Miteinander aller Anteilseigner und der EWE anzupassen.