

# Stadtwerke – fit für die Zukunft?

## **IMPRESSUM**

**Januar 2017**

**Haftungsausschluss** Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

**© 2017**

Der Neue  
Kämmerer

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen  
Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

**Redaktion** Katharina Schlüter (V.i.S.d.P.), Der Neue Kämmerer  
Dr. Oliver Rottmann, Universität Leipzig

**Gestaltung und Satz** Daniela Seidel, FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH

**Korrektur** Juliane Streicher, FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH

**Druck und Verarbeitung** Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main,  
[www.boschendruck.de](http://www.boschendruck.de)

# Inhalt

<b>1 Einleitung</b>	4
<b>2 Executive Summary</b>	5
<b>3 Marktumfeld</b>	6
3.1 Überblick über die Energiewende	6
3.2 Situation der Stadtwerke	7
<b>4 Die Umfrage</b>	10
4.1 Die Befragten	10
4.2 Geschäftsmodelle – heute und morgen	11
4.2.1 Energiewende als Chance oder Risiko für Stadtwerke?	13
4.2.2 Stadtwerke auf Partnersuche	14
4.2.3 In welche Bereiche wird investiert?	15
4.3 Konzern Kommune	16
4.4 Finanzierung	17
<b>5 Struktur der großen Stadtwerke</b>	19
<b>6 Tiefeninterviews</b>	21
6.1 TWL: Flucht nach vorn	21
6.2 Stadtwerke Burg: Wer klein ist, hat auch Vorteile	23
6.3 Eon: Mit smarten Netzen in die Zukunft	24
6.4 Stadtwerke Kiel: Versorgung sichern	26
6.5 Stadt Würzburg: Geschäftsführern Freiheiten lassen	29
6.6 Stadtwerke Hannover: Die Zukunft wird kleinteiliger und vielfältiger	31
<b>Ansprechpartner</b>	34

# 1 Einleitung

Der Energiesektor befindet sich im Umbruch, die konventionelle Energieerzeugung steht schwer unter Druck. Gleichzeitig führen ein stärkerer Wettbewerb und steigende Verbrauchspreise zu einer höheren Wechselbereitschaft der Kunden. Das bedeutet: In den traditionellen, großvolumigen Geschäftsfeldern brechen die Umsätze ein.

Wie passen Stadtwerke ihre Geschäftsstrategien an das veränderte Marktumfeld an? Haben sie den finanziellen Spielraum für notwendige Investitionen? Und: Welche Rolle spielt bei alledem der Konzern Kommune?

Diese Fragen beantwortet die vorliegende Studie in vier Teilen. Im Abschnitt „Marktumfeld“ werden die wichtigsten Entwicklungen des Energiesektors vorgestellt und die Situation der Stadtwerke beschrieben. Das Kapitel „Die Umfrage“ bildet das Herz dieser Studie: Hier werden die Ergebnisse einer breitangelegten Onlinebefragung unter Geschäftsführern und Vorständen deutscher Stadtwerke vorgestellt. Um ein möglichst breites Marktbild zu erhalten, wurden zudem die größeren Stadtwerke genauer unter die Lupe genommen. Anhand öffentlich zugänglicher Informationen wurde untersucht, wie groß der kommunale Einfluss ist und in welchen Geschäftsfeldern sich die großen Stadtwerke engagieren. Sechs – journalistisch aufbereitete – Tiefeninterviews runden die Studie ab.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Die meisten Stadtwerke haben die sich aus Deregulierung und Energiewende ergebenden Herausforderungen angenommen. Investitionen in neue Geschäftsfelder stehen für viele im strategischen Fokus. Anders als im Nachgang der Insolvenz der Stadtwerke Gera befürchtet, haben die meisten Stadtwerke auch die notwendigen finanziellen Spielräume, um sich neu für die Zukunft aufzustellen. Klar ist dabei allerdings auch, dass Kommunen ihren bisherigen Cashcows zumindest mittelfristig werden helfen müssen, indem sie z.B. auf Ausschüttungen verzichten. Zudem zeigt sich: Das zukünftige Geschäft wird kurzlebiger, kleinteiliger und vielfältiger sein. Stadtwerke werden lernen müssen, stetigen Wandel als Organisation abzubilden.

Eine spannende Lektüre wünschen



Marion Haas,  
BNP Paribas SA  
Niederlassung Deutschland



André Horn,  
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Frank Neumann,  
Gelsenwasser AG



Dr. Oliver Rottmann,  
Universität Leipzig



Katharina Schlüter,  
Der Neue Kämmerer

## 2 Executive Summary

- Die Geschäftsführer und Vorstände von Stadtwerken sehen ihre Unternehmen vor großen Herausforderungen: In den aktuell wichtigsten Bereichen Vertrieb von Strom und Gas sowie Netze für Strom und Gas erwarten die Unternehmenslenker in den kommenden fünf Jahren sinkende Ergebnisbeiträge (vgl. Kapitel 4.2).
- Den Einbrüchen in den traditionellen Bereichen begegnen die Stadtwerke mit dem Einstieg in neue Geschäftsfelder. Hoffnungsträger sind dabei insbesondere Energiedienstleistungen, Telekommunikation, Erzeugung aus erneuerbaren Energien sowie Speichertechnologien. Wie allerdings die Tiefeninterviews zeigen, sind die neuen Geschäftsfelder zu kleinteilig, um Verluste im großvolumigen Altgeschäft auszugleichen (vgl. z.B. Kapitel 6.6).
- Die Energiewende wird von den Stadtwerken sowohl als Risiko als auch als Chance wahrgenommen. Die Risiken sehen die Befragten darin, dass die Energiewende im Bereich der konventionellen Erzeugung zu Ergebniseinbrüchen führt. Auch würden die von der Energiewende verursachten Preiserhöhungen die Wechselbereitschaft der Kunden verstärken. Wer die Energiewende als Chance betrachtet, argumentiert in erster Linie darüber, dass sich neue Geschäftsfelder eröffnen und dass grüner Strom eine Möglichkeit biete, sich von Billigstromanbietern abzusetzen. Auch zwingt die Energiewende die Stadtwerke, kreativ über ihre Zukunft nachzudenken (vgl. Kapitel 4.2).
- Um neue Geschäftsfelder zu erschließen, müssen Stadtwerke investieren. Wie die Umfrage zeigt, verfügen die meisten Stadtwerke hierfür über die notwendigen finanziellen Mittel. So geben 78 Prozent der Umfrageteilnehmer an, dass ihr finanzieller Spielraum für die kommenden fünf Jahre nicht durch Ersatzinvestitionen ausgeschöpft ist (vgl. Kapitel 4.2).
- Im Konzern Kommune sind die Stadtwerke traditionell die Cashcows. Die Umfrage zeigt jedoch, dass viele Kommunen als Eigentümer durchaus bereit sind, ihre Stadtwerke mittels Ausschüttungsverzicht oder Eigenkapitalzufuhr durch die aktuell schwierigen Zeiten zu bringen. Allerdings scheinen Kommunen dies eher nach kommunaler Kassenlage als auf Basis der Finanzsituation ihres Stadtwerks zu entscheiden (vgl. Kapitel 4.3).
- Die Insolvenz der Stadtwerke Gera im Sommer 2014 war für die Branche ein Schock. Viele befürchteten, dass sich für Stadtwerke die Refinanzierung deutlich erschweren könnte. Wie die Umfrage zeigt, haben sich diese Befürchtungen im Wesentlichen nicht bewahrheitet: Nur wenige Umfrageteilnehmer beobachteten nach „Gera“ negative Auswirkungen auf die Refinanzierung (vgl. Kapitel 4.4).
- Die meisten Stadtwerke können sich nach wie vor unkompliziert über bilaterale Bankkredite finanzieren. Alternative Instrumente wie Fördermittelkredite, Schuldscheine oder Projektfinanzierungen spielen eine deutlich untergeordnete Rolle, wobei sie zukünftig etwas an Bedeutung gewinnen könnten (vgl. Kapitel 4.4).
- Eine Analyse der größeren Stadtwerke zeigt, dass der kommunale Einfluss hier besonders groß ist: In gut drei Vierteln der fast 100 größten Stadtwerke halten die Kommunen die Mehrheit der Anteile, gut 30 Prozent befinden sich vollständig in kommunaler Hand. Dabei sind die großen Stadtwerke überdurchschnittlich stark in der konventionellen Energieerzeugung tätig. Dies zeigt: Die Energiewende setzt vor allem große Stadtwerke unter Druck (vgl. Kapitel 5).

## 3 Marktumfeld

**Die Stadtwerke müssen sich infolge der Energiewende neu aufstellen.**

Die im Jahr 2000 von der Bundesregierung eingeleitete Neuausrichtung der Energiepolitik, die verkürzt als „Energiewende“ bezeichnet wird, hat die energiewirtschaftliche Landschaft nachhaltig verändert. Bislang wurden die damit verbundenen Zielstellungen nur teilweise erreicht. Weitere politische Maßnahmen werden folgen. Noch immer stehen auch die Energieversorgungsunternehmen vor großen Herausforderungen, die strategische Neuausrichtungen nach sich ziehen, wie z.B. die Justierung der traditionellen und die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Die regulatorischen Änderungen schlagen sich auch in einem veränderten Verbraucherverhalten nieder, bspw. in der zunehmenden Bereitschaft zum Anbieterwechsel, der Nachfrage nach anderen bzw. neuen Dienstleistungen und Produkten, was die Komplexität dieses Änderungsprozesses für etablierte Versorger zusätzlich erhöht.

Stadtwerke verfügen im Rahmen der Energiewende dennoch über ein hohes Gestaltungspotential: Sie sind nah am Kunden und dessen Bedürfnissen, sie agieren auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen und haben über ihre regionale Vernetzung viele Anknüpfungspunkte für Kooperationen oder Partnerschaften. Diese Studie zeigt ein aktuelles Bild des für Stadtwerke notwendigen Änderungsprozesses auf und beleuchtet die Finanzierung der strategischen Neuausrichtungen näher.

### 3.1 Überblick über die Energiewende

**Die gesetzgeberischen Maßnahmen auf europäischer und nationaler Ebene haben zu einer Umstrukturierung des gesamten Energiesektors geführt.**

Sowohl die Europäische Union als auch die Bundesregierung verfolgen im Rahmen des Klimaschutzes ehrgeizige Ziele, insbesondere zur Reduktion von Treibhausgasemissionen. Zur Umsetzung dieser Ziele wurden sowohl seitens der Europäischen Union als auch seitens der Bundesregierung zahlreiche Gesetze, Richtlinien und Verordnungen erlassen, die den institutionellen bzw. rechtlichen Rahmen der Energiewende vorgeben. Dabei befassen sich diese meist nur mit einem Teil des Energiesektors. Im Fokus stehen die Deckung des Energiebedarfs aus erneuerbaren Energien (EE), die Reduzierung des Energiebedarfs und die Energieeffizienz insgesamt, die Versorgungssicherheit sowie die Wirtschaftlichkeit der Energieversorgung (sog. Energiepolitisches Zieldreieck). Im Ergebnis haben die gesetzgeberischen Maßnahmen auf europäischer und nationaler Ebene zu einer Umstrukturierung bzw. Neuausrichtung des gesamten deutschen Energiesektors geführt.

Die Verabschiedung des EEG im Jahr 2000, das das Stromeinspeisungsgesetz von 1991 ablöste und erstmals das Vorrangprinzip bei der Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Energien verankerte, sowie der im Rahmen des Atomkonsenses zwischen Bundesregierung und Energieversorgungsunternehmen des gleichen Jahres beschlossene Atomausstieg, der mit der Novellierung des Atomgesetzes 2002 auch rechtlich abgesichert wurde, können als Beginn der Energiewende betrachtet werden. Die „Energiewende 1.0“ hatte primär den Auf- und Ausbau der Energieerzeugung aus erneuerbaren Energien sowie den entsprechenden Übertragungs- und Verteilnetzaus- bzw. -umbau zum Gegenstand. Zudem wurden im Rahmen des Klimaschutzes zahlreiche Energieeinspar- und Energieeffizienzziele verfolgt, die nicht nur auf den Energiesektor wirken, sondern auch auf die Bau- und Wohnungswirtschaft und den Verkehrssektor. Erste Maßnahmen zur Marktintegration erneuerbarer Energien (EEG-Vergütung und Einspeisevorrang) und zur

Begrenzung des Anstiegs der Strompreise (EEG-Umlage) können noch unter diese Phase der Energiewende subsumiert werden.

Die erste Phase der Energiewende hat dazu geführt, dass erneuerbare Energien zu einer tragenden Säule der Stromversorgung wurden. Im Verlauf der Energiewende 1.0 konnten einige Handlungsfelder noch nicht vollständig abgeschlossen werden, und es zeigten sich bereits zahlreiche neue Herausforderungen und Fehlentwicklungen, denen entgegengesteuert werden sollte. Insbesondere ist es bisher nicht gelungen, die erneuerbaren Energien vollständig in den Markt zu integrieren – mit allen damit verbundenen Anforderungen wie der Netzsteuerung oder den Systemdienstleistungen erneuerbarer Energien. Auch die Sektorkoppelung der erneuerbaren Energien steht noch mehr oder weniger am Anfang.

Die wohl größte Reform erfuhr das EEG 2014: Diese kann als der Übergang bzw. der Beginn der „Energiewende 2.0“ gesehen werden. Neben weiter angehobenen Zielen zum Anteil von EE-Strom am Bruttostromverbrauch sollte diese Novelle entsprechend des Koalitionsvertrags von CDU und SPD vorrangig der Kosteneffizienz und Wirtschaftlichkeit des Gesamtsystems dienen und auch stärker als bisher Netzausbau(-ziele) und Reservekapazitäten berücksichtigen, folglich eine Systemintegration der bisher eher sektoral betrachteten Bestandteile des Energiesystems erreichen. Dabei steht zum einen eine technische, netzbezogene Komponente im Vordergrund, die stark vom Trend der Digitalisierung geprägt wird (Netzintegration). Zum anderen ist die beabsichtigte Systemintegration durch eine marktbezogene Komponente charakterisiert, die auf die vollständige Marktintegration erneuerbarer Energien und perspektivisch die vollständige Rückführung der Subventionierung zielt.

**Bei der EEG-Reform 2014 standen die Effizienz und die Systemintegration im Fokus.**

In der Energiewende 2.0 rückt auch der Endverbraucher zunehmend in den Blickpunkt, der durch die Flexibilisierung seines Verbrauchs die Systemintegration erneuerbarer Energien sowie durch die Senkung seines Energieverbrauchs die klimapolitischen Ziele entscheidend unterstützen kann.

Stadtwerke können hier – als kommunal agierende und beim Bürger geschätzte Versorger – Marktpotenziale heben.

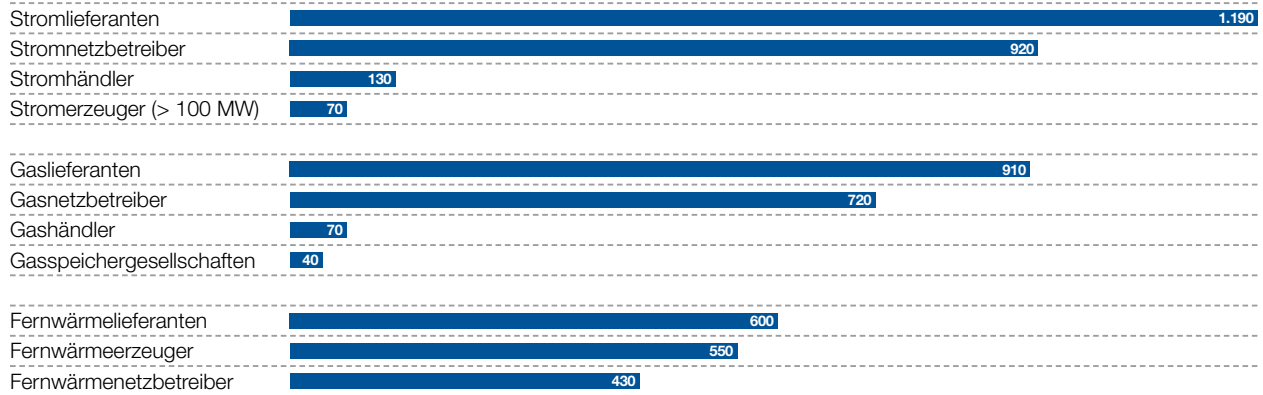
## 3.2 Situation der Stadtwerke

Als dezentrale Energieproduzenten und -lieferanten bilden Stadtwerke ein Fundament der erfolgreichen Umsetzung der Energiewende. Sie agieren auf zahlreichen Wertschöpfungsstufen, wie der Erzeugung, der Verteilung und dem Vertrieb. Allerdings tangiert die durch die Energiewende veränderte Marktentwicklung die Stadtwerke auch in besonderem Maße. Die Chancen und Risiken sind dabei über die Unternehmensbereiche der Stadtwerke ungleich verteilt.

**Als dezentrale Energieproduzenten bilden die Stadtwerke ein Fundament für die erfolgreiche Umsetzung der Energiewende.**

Wesentliche Anpassungsnotwendigkeiten resultieren unter anderem aus einem sich ändernden Verbraucherverhalten – bspw. aus der zunehmenden Bereitschaft zum Anbieterwechsel –, das neue Marktakteure etabliert. Strom ist ein homogenes Gut. Eine Abgrenzung von Wettbewerbern ist vor diesem Hintergrund nicht einfach (vgl. Kapitel 4.2 sowie 6.2 und 6.4). Ferner werden immer mehr Privat- und Geschäftskunden zukünftig aufgrund des herrschenden Energiemarkt-designs von Konsumenten zu Produzenten (Bürgerprojekte, eigene Erzeugungsanlagen von Unternehmen, Langfristverträge etc.).

## Anzahl der Unternehmen am Energiemarkt in Deutschland nach Bereichen



Quellen: Statista, Der Neue Kämmerer

### Die Stadtwerke müssen neue Geschäftsfelder erschließen.

Die Frage ist, ob und wie Stadtwerke an diesem Trend im Kontext ihrer regionalen Verankerung partizipieren können. Der Margenrückgang in der Versorgung mit Strom und Gas, einem wesentlichen Kerngeschäft der Stadtwerke, soll durch neue Bereiche wie z.B. Services zumindest teilweise kompensiert werden. Die Nachfrage nach anderen bzw. neuen Dienstleistungen und digitalen Produkten seitens der Kunden beflügelt diese Maßnahme, allerdings ist fraglich, ob und wann der Margenrückgang im Kerngeschäft kompensiert werden kann (vgl. Kapitel 4.2 sowie insb. 6.1 und 6.6). Einerseits erfordert die Erschließung neuer Geschäftsfelder erhebliche Zusatzinvestitionen, die jedoch mit einer hohen Erfolgsunsicherheit verbunden sind, da das Energiemarktdesign immer wieder Änderungen unterliegt. Beispielhaft seien hier die hohen Investitionen von Stadtwerken in saubere Brückentechnologien wie GuD-Kraftwerke genannt, die aufgrund des Einspeisevorrangs und der -vergütung für erneuerbare Energien derzeit nicht wirtschaftlich betrieben werden können (vgl. Kapitel 6.5). Andererseits werden weiterhin Übergangslösungen benötigt, solange noch keine vollständige Systemintegration der erneuerbaren Energien erfolgt ist und die Übertragungs- und Verteilnetze nicht in dem Maße aus- und umgebaut wurden, dass diese die Erzeugung und den Verbrauch in nahezu Echtzeit steuern können (vgl. Kapitel 6.3 und 6.4).

Diesem massiven wirtschaftlichen Umbruch stehen die mancherorts unveränderte Anspruchshaltung der kommunalen Anteilseigner sowie eine Vielzahl von Restriktionen gegenüber (z.B. eine starre Kommunalgesetzgebung, die das wirtschaftliche Agieren über Gemeindegrenzen hinweg untersagt). Stadtwerke stellen nach wie vor die Finanzierungsquelle des kommunalen Querverbands dar, zumal die fiskalische Lage vieler Städte und Gemeinden strukturell angespannt ist und andere Unternehmen des „Konzerns Kommune“ defizitär betrieben werden. Die Sicherstellung einer adäquaten Ausschüttung und der damit verbundene Mittelabfluss belasten die Stadtwerke in ihrem Änderungsprozess zusätzlich (vgl. Kapitel 4.3 sowie 6.1, 6.5 und 6.6).

Allerdings bietet der „Konzern Kommune“ strategisch zahlreiche Chancen im Zusammenhang mit der Herausforderung, die Energiewende auf kommunaler Ebene durch Vernetzung und intelligente Steuerung zu erreichen. So ergeben sich für Stadtwerke neue Kooperationsfelder im Rahmen von Mobilitätskonzepten im ÖPNV oder in der Quartiersentwicklung mit Wohnungsunternehmen. Vor diesem Hintergrund verfolgen zahlreiche Unternehmen die Strategie, neue Ge-



schäftsfelder zu erschließen und auch innerhalb solcher zu kooperieren, wobei dies horizontale, vertikale und diagonale (bspw. branchenfremde Unternehmen) Kooperationen umfassen kann. So kann bspw. ein Stadtwerk im Rahmen der energetischen Sanierung von Wohnquartieren und in Kooperation mit dem kommunalen Wohnungsunternehmen im Rahmen eines integrierten Entwicklungskonzepts die Konzeption, die Errichtung und den Betrieb von Anlagen zur Energieerzeugung aus erneuerbaren Energieträgern vornehmen und damit die Energieversorgung des Quartiers mit dezentralen Anlagen als neues Geschäftsfeld erschließen (vgl. Kapitel 4.2 sowie insb. 6.3, 6.4 und 6.6).

Stadtwerke stellen sich den neuen Marktanforderungen weiterhin aktiv: Die Studie zeigt, dass operative Themenstellungen, wie z.B. die Effizienzsteigerung in bestehenden Geschäftsfeldern, gegenüber strategischen Fragestellungen hintanstehen und sich vorrangig mit innovativen Themen wie der Digitalisierung beschäftigt wird (vgl. Kapitel 4.2 sowie insb. 6.1). Die strategischen Handlungsoptionen der Versorger im Zuge der Digitalisierung der Energiewirtschaft sind vielfältig: Sie können Geschäftsprozesse automatisieren und ihre IT-Architektur danach ausrichten. Sie können ferner Konzepte für ein massendatentaugliches Datenmanagement entwickeln, eine leistungsfähige und sichere Kommunikationsinfrastruktur aufbauen, standardisierte und automatisierte Prozesse für den Betrieb intelligenter Messsysteme entwickeln, lokale Plattformen für die lokale Steuerung und Vermarktung von Flexibilität entwickeln oder die Kundenkommunikation digitalisieren.

In der zukünftig stärker digitalisierten und sektorenübergreifenden Energiewirtschaft haben Stadtwerke die Chance, vom klassischen Energieversorger zum umfassenden Energiemanager zu werden, da alle Akteure – Netzbetreiber, Energieerzeuger, Vertriebe, private Haushalte, Unternehmen und auch Betreiber von Speichern – miteinander vernetzt werden. Diesem Potential stehen nicht ausgereifte Rahmenbedingungen gegenüber, die einen bremsenden Effekt auf den Digitalisierungsprozess haben. So sind beispielsweise die Voraussetzungen sowohl für die Datensicherheit des gesamten Energieversorgungssystems als auch für den Schutz personenbezogener Daten, die in einem IKT-basierten Energiesystem in großen Umfang erhoben werden, noch nicht in ausreichendem Maß gegeben.

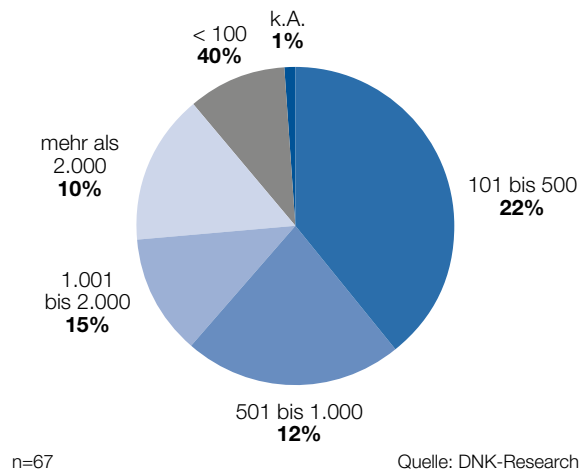
**Stadtwerke haben die Chance, sich vom klassischen Energieversorger zum umfassenden Energiemanager zu entwickeln.**

Angesichts des Spannungsfeldes – Margenrückgang im Kerngeschäft; hohe Investitionen in Geschäftsfeldern, die sich im Aufbau befinden; starre kommunale Bedürfnisse vor dem Hintergrund eigener Verpflichtungen – stellt sich auch die Frage nach der Finanzierbarkeit des Wandels. Der Ausbau erneuerbarer Energien, der Netzaus- und -umbau oder neue Angebote im Bereich Energiedienstleistungen binden freie finanzielle Mittel der Stadtwerke am stärksten. Die Finanzierung dieser Neuausrichtung kann laut dieser Studie unverändert aus dem laufenden Geschäftsbetrieb, über langfristige Bankdarlehen oder über Gesellschaftereinlagen realisiert werden. Ein veränderter Bedarf an Finanzierungsinstrumenten zeichnet sich ebenfalls nicht ab (vgl. Kapitel 4.4). Die dargestellten Ergebnisrückgänge, die erhöhten Investitionen und die damit korrespondierende höhere Inanspruchnahme von Fremdkapital könnten die Liquiditätssituation der Stadtwerke negativ beeinflussen. Fraglich ist auch, inwieweit zukünftig für Ausschüttungen freier Cashflow zur Verfügung steht. Die Antwort auf diese Fragestellung lässt sich allerdings nicht verallgemeinern, da sie stark von der individuellen Positionierung eines Stadtwerks abhängt. Besonders Stadtwerke, die noch stark abhängig von konventioneller Stromerzeugung sind, geraten aber zunehmend unter Druck. Die Kommunen werden sich daher mancherorts mittelfristig auf rückläufige Ausschüttungen bzw. Subventionierungen im Querverbund einstellen müssen. Nur so geben sie ihrem Stadtwerk den notwendigen Spielraum, um sich „fit für die Zukunft“ aufzustellen. Die Stadtwerke müssen ihrerseits die von den Kommunen gewährte Schonfrist nutzen, um neue Geschäftsfelder aufzubauen und ggf. Strukturanpassungen vorzunehmen. Wo beide Seiten an einem Strang ziehen, werden Stadtwerke langfristig einen wichtigen Beitrag zur Daseinsvorsorge leisten können.

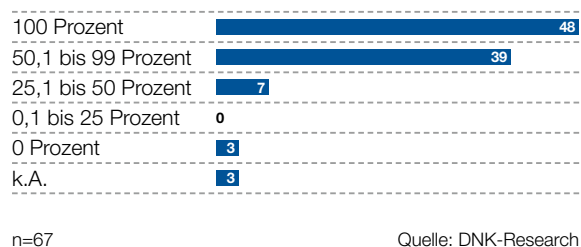
## 4 Die Umfrage

Diese Studie basiert auf einer breitangelegten Onlinebefragung, für die im Herbst 2016 Geschäftsführer und Vorstände deutscher Stadtwerke angeschrieben wurden. Zentrale Fragen waren: Wie passen Stadtwerke ihre Geschäftsstrategien an das durch die Energiewende veränderte Marktumfeld an? Welche Rolle spielt der Konzern Kommune? Wie stellen Stadtwerke ihre Finanzierung auf?

### Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen? (in Prozent der Befragten)



### Welchen Anteil Ihres Unternehmens halten kommunale Anteilseigner? (in Prozent der Befragten)



### 4.1 Die Befragten

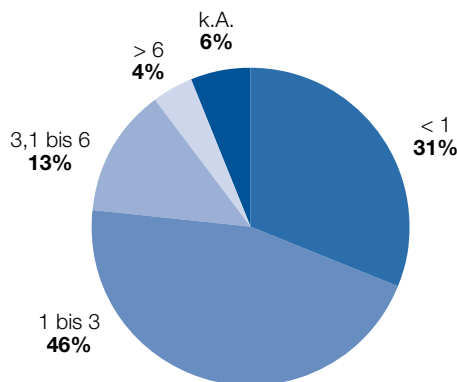
Insgesamt beteiligten sich 67 Stadtwerke an der Umfrage. Bei 537 angeschriebenen Stadtwerken entspricht dies einer Rücklaufquote von 12 Prozent. Der größte Teil der teilnehmenden Stadtwerke zählt mit bis zu 500 Mitarbeitern zu kleinen bzw. mittelgroßen Unternehmen, was der Marktstruktur entspricht (vgl. Kapitel 5). Die meisten der teilnehmenden Stadtwerke befinden sich in kommunalem Mehrheitsbesitz. Rund 80 Prozent der Umfrageteilnehmer kommen aus West- und 20 Prozent aus Ostdeutschland. Westdeutsche Stadtwerke – insbesondere diejenigen aus NRW – sind damit in der Umfrage überrepräsentiert.

Inwieweit ein Unternehmen die Möglichkeit hat, sich fit für die Zukunft zu machen, hängt massiv von seiner finanziellen Situation ab. Die Finanzsituation wurde im Rahmen der Studie über die Kennzahl Nettofinanzverschuldung zum EBITDA abgefragt (Berechnung: Betriebsergebnis vor Abschreibungen / (verzinsliches Fremdkapital – freie Liquidität)). Liegt das Verhältnis Verschuldungsgrad zum EBITDA bei bis zu 3, kann die Finanzsituation als auskömmlich bezeichnet werden, während bei einem Verhältnis von deutlich über 3 der strategische Spielraum eingeschränkt sein kann. Die Abfrage zeigt, dass der größere Teil der Umfrageteilnehmer relativ gut aufgestellt ist.

Da die Studie schwerpunktmäßig das Verhältnis Stadtwerk–Kommune untersucht, wurde auch die Haushaltssituation der kommunalen Eigentümer abgefragt. Dabei zeigt sich ein differenziertes Bild: Über die Hälfte der Umfrageteilnehmer gab an, dass ihr größter kommunaler Eigentümer 2015 ein Haushaltsdefizit erwirtschaftete bzw. ein Haushaltssicherungskonzept hatte, während weniger als die Hälfte angab, dass ihr Eigentümer einen Überschuss bzw. einen ausgeglichenen Haushalt erzielen konnte. In einem Querverbund mit anderen

### In welchem Verhältnis steht die Nettofinanzverschuldung zum EBITDA?

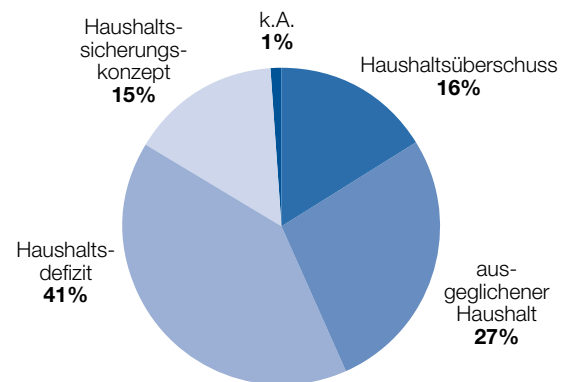
(Jahresabschluss 2015; in Prozent der Befragten)



n=67

Quelle: DNK-Research

### In welcher Haushaltslage befand sich ihr größter kommunaler Eigentümer im Geschäftsjahr 2015? (in Prozent der Befragten)



n=67

Quelle: DNK-Research

kommunalen Unternehmen befindet sich dabei gut die Hälfte der teilnehmenden Stadtwerke (55 Prozent).

## 4.2 Geschäftsmodelle – heute und morgen

Womit verdienen Stadtwerke ihr Geld? Aktuell sind die Bereiche Vertrieb Gas, Netz Strom sowie Vertrieb Strom die wichtigsten Ergebnistreiber.

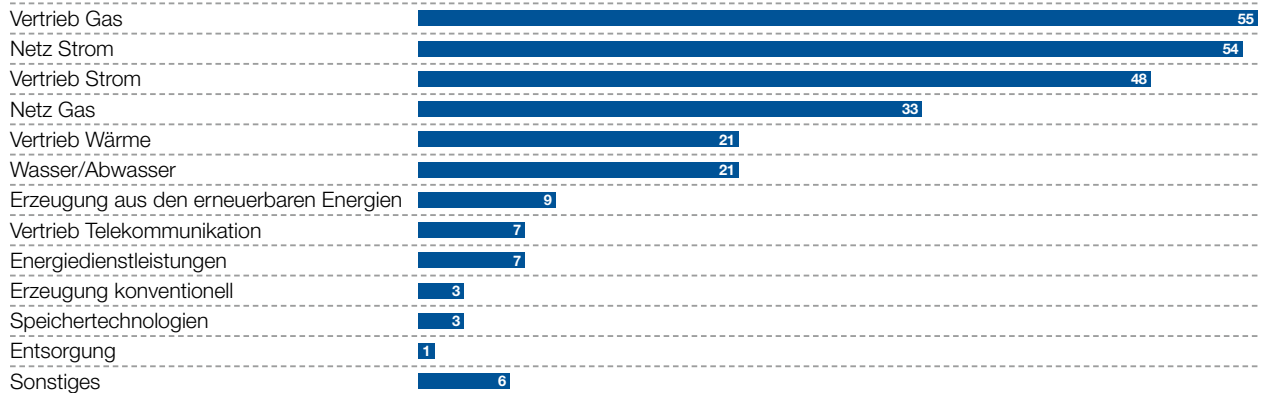
Dies wird sich in den kommenden fünf Jahren massiv ändern: In allen aktuell wichtigen Geschäftsfeldern erwarten die Umfrageteilnehmer sinkende Ergebnisbeiträge. So gaben rund 70 Prozent der Befragten an, dass die Bereiche Netz Strom, Vertrieb Gas und Vertrieb Strom in fünf Jahren weniger zum Ergebnis beitragen werden. Auch für den Bereich Netz Gas erwarten viele Umfrageteilnehmer (65 Prozent) sinkende Ergebnisbeiträge. Differenziert nach Unternehmensgröße zeigt sich, dass Geschäftsführer von Stadtwerken mit über 500 Mitarbeitern bzgl. der Bereiche Vertrieb Strom und Vertrieb Gas etwas weniger pessimistischer sind als ihre Kollegen in kleineren Unternehmen.

**Die Stadtwerkechefs erwarten sinkende Ergebnisbeiträge in allen aktuell wichtigen Geschäftsbereichen.**

Die Ergebnisse der Umfrage werden von den Tiefeninterviews bestätigt. So sagt beispielsweise Dr. Hans-Heinrich Kleuker, Vorstand der Technischen Werke Ludwigshafen (TWL; vgl. Kapitel 6.1): „Die Energiewende hat in verschiedenen Bereichen erhebliche Auswirkungen auf das Geschäft der TWL. Die wichtigsten zwei sind: Wird mehr Strom aus Photovoltaikanlagen eingespeist, sinken bei uns Absatz und Marge im Bereich Stromvertrieb. Mit mehr Energieeffizienz, z.B. durch Häuserdämmung, gehen auch Absatz und Marge in den Bereichen Gas und Fern-

### Welche drei Bereiche tragen aktuell am meisten zum Ergebnis Ihres Unternehmens bei?

(Mehrfachauswahl, max. drei; in Prozent der Befragten)



n=67

Quelle: DNK-Research

### Die Gewinne aus den neuen Geschäftsfeldern können die Verluste im Altgeschäft nicht ausgleichen

wärme zurück.“ Auch in Würzburg begründet man die negativen Entwicklungen in den Kernbereichen in erster Linie mit der Energiewende, weswegen das „sehr moderne Heizkraftwerk“ nicht mehr profitabel betrieben werden könne. Für Würzburgs Stadtkämmerer Robert Scheller bedeutet dies, dass die – gestiegenen – ÖPNV-Verluste nicht mehr innerhalb des Querverbundes ausgeglichen werden können. Die Stadt Würzburg muss 2017 erstmals den Querverbund WVV (Würzburger Versorgungs- und Verkehrs-GmbH) mit einem Zuschuss stützen (vgl. Kapitel 6.5).

Was tun? Kleuker zeigt die Alternativen auf: „Schon seit einigen Jahren ist damit klar: Wenn wir nichts tun, werden wir bald deutlich kleiner sein. Wir haben daher mit Hochdruck den Einstieg in neue Geschäftsfelder vorangetrieben und tun das auch weiterhin.“ Mit dieser Strategie ist Kleuker nicht allein: Steigende Ergebnisbeiträge erwarten die Stadtwerke vor allem von neuen Bereichen, wie den Energiedienstleistungen (60 Prozent). Auf den Bereich Telekommunikation hoffen 38 Prozent und auf den Bereich Erzeugung aus erneuerbaren Energien 37 Prozent der Umfrageteilnehmer. Speichertechnologien sind zukünftig für immerhin gut ein Viertel (27 Prozent) Hoffnungsträger.

Im Rahmen der Tiefeninterviews wird aber deutlich, dass die neuen Geschäftsfelder zu kleinteilig sind, um Verluste im großvolumigen Altgeschäft auszugleichen. So erwartet beispielsweise Dr. Susanna Zapreva, Vorstandsvorsitzende der Enercity Stadtwerke Hannover AG, nicht, dass neue Geschäftsfelder die Umsatzverluste im Bereich der konventionellen Erzeugung kompensieren werden. Die Zukunft wäre kleinteiliger und vielfältiger (vgl. Kapitel 6.6). Kleuker weist dabei allerdings auf einen Vorteil der digitalen Geschäfte hin: „Sie sind beliebig skalierbar. Einmal entwickelt, kostet ein weiterer Kunde kein Geld“, begründet der TWL-Vorstand sein Engagement im Bereich der Digitalisierung.

André Horn, Leiter des Branchencenters Energieversorgung bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO, glaubt zwar auch, dass neue Geschäftsfelder und insbesondere Dienstleistungen der richtige Weg sind, er warnt allerdings vor dem zunehmenden Wettbewerb: „Zum einen müssen Stadtwerke vollkommen neue Geschäftsfelder aufbauen, zum anderen treten sie in Konkurrenz mit etablierten Anbietern, wie z.B. Ingenieurbüros im Bereich der Energiedienstleistungen

und Telekommunikationsunternehmen im Bereich Breitband. Zudem sehen wir Markteintritte branchenfremder und teilweise sehr innovativer Unternehmen. In Anbetracht des deutlich zunehmenden Wettbewerbs wird es nicht nur Gewinner geben“, warnt Horn. Jedes Stadtwerk müsse anhand seiner eigenen Stärken und der sich vor Ort ergebenden Chancen für sich eigene Nischen identifizieren, empfiehlt er. Ein Generalkonzept gebe es dagegen nicht. Wichtig sei zudem, dass die Stadtwerke auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen nicht ihr „Brot-und-Butter-Geschäft“ vernachlässigen. „Die Bereiche Vertrieb und insbesondere Netze werden auch zukünftig die wichtigsten Bestandteile bleiben. Hier gilt es, effiziente und nachhaltige Strukturen aufzubauen“, rät Horn.

Eine vertiefte Analyse der Ergebnisse zeigt, dass die Eigentümerstruktur kaum Auswirkungen auf die Erwartungen bzgl. der Geschäftsfeldentwicklung hat: Egal ob ein Unternehmen rein kommunal ist oder ob private Geldgeber Anteile halten, die Erwartungen unterscheiden sich kaum. Allein bei der Bedeutung von Energiedienstleistungen zeigt sich ein nennenswerter Unterschied: Während nur 50 Prozent der rein kommunalen Unternehmen hier auf steigende Ergebnisbeiträge hoffen, sind es bei den Stadtwerken mit privater Beteiligung immerhin 70 Prozent.

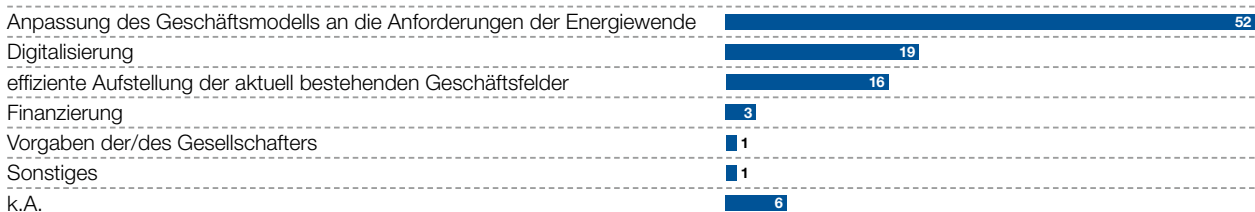
#### 4.2.1 Energiewende als Chance oder Risiko für Stadtwerke?

Die Energiewende hat massive Auswirkungen auf den deutschen Energiemarkt. Dabei passen die erneuerbaren Energien aufgrund ihrer dezentralen Struktur zwar grundsätzlich besser zu den vielen Stadtwerken als zu den großen Energieversorgern. Wer allerdings von der Energiewende profitieren möchte, muss investieren. Das steigende (und schwankende) Energieangebot hat außerdem – wie sich in der Stadt Würzburg exemplarisch zeigt – einen massiven Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Stromerzeugung.

**Die Energiewende zwingt Stadtwerke zu mehr Kreativität.**

Diese widersprüchlichen Tendenzen spiegeln sich auch in der Umfrage wider: So bewerten 46 Prozent der Teilnehmer die Energiewende eher als Chance, 43 Prozent dagegen eher als Risiko. In einer offenen Frage konnten die Umfrageteilnehmer ihre Einschätzung begründen. Wer die Energiewende als Chance begreift, argumentiert in erster Linie darüber, dass sich neue Geschäftsfelder eröffnen und dass grüner Strom eine Möglichkeit bietet, sich von Billigstromanbietern abzusetzen. Auch zwingt die Energiewende Unternehmen dazu, kreativ über die Zukunft nachzudenken, was als Chance für Veränderung und einen Kulturwandel gewertet wird.

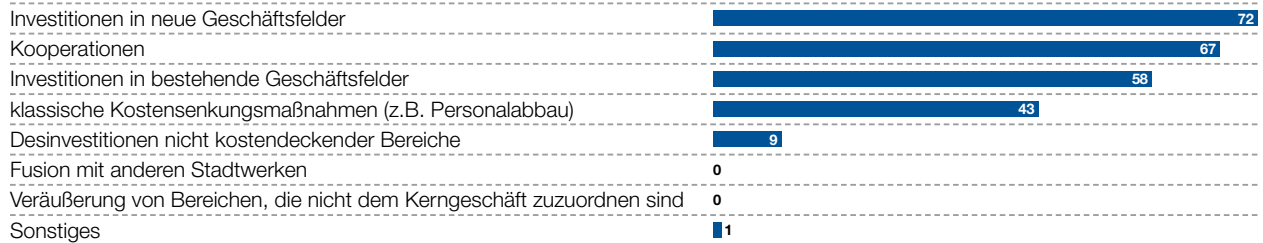
#### Was ist der wichtigste Treiber für die zukunftsorientierte Aufstellung Ihres Unternehmens? (in Prozent der Befragten)



n=67

Quelle: DNK-Research

### Mit welchen wesentlichen Strategien und Maßnahmen stellen Sie Ihr Unternehmen für die Zukunft auf? (Mehrfachauswahl, max. drei; in Prozent der Befragten)



n=67

Quelle: DNK-Research

### Das Erschließen neuer Geschäftsfelder steht auf der Agenda der Stadtwerkechefs ganz oben.

Als Risiko wird die Energiewende vor allem begriffen, weil sie im Bereich der konventionellen Erzeugung zu einem Ergebniseinbruch führt und Investitionen ggf. abgeschrieben werden müssen. Auch würden die durch die Energiewende verursachten Preiserhöhungen zu einer höheren Wechselbereitschaft auf Kundenseite führen. Die größere Wechselbereitschaft bekamen auch die relativ kleinen Stadtwerke Burg zu spüren. Wie Geschäftsführer Dr. Alfred Kruse im Interview erläutert, litten die Stadtwerke Burg vor einigen Jahren unter einem massiven Kundenverlust (vgl. Kapitel 6.2). Seitdem arbeiten die Verantwortlichen in Burg daran, die Kundenbeziehungen auf stabile Füße zu stellen. Laut Kruse hat sich dieses Engagement bezahlt gemacht, die Stadtwerke Burg hätten inzwischen mehr Kunden denn je, und der Absatz im Stromvertrieb habe sich mehr als verdoppelt.

Die Energiewende treibt also – sei es als Chance oder als Risiko – praktisch alle Stadtwerke um. Die Anpassung der Geschäftsmodelle wird daher auch mit Abstand von den meisten Umfrageteilnehmern als wichtigster Treiber für die zukunftsorientierte Aufstellung ihres Unternehmens genannt. Dies zeigt sich auch bei den Antworten auf die Frage, mit welchen Strategien und Maßnahmen die Umfrageteilnehmer ihr Stadtwerk für die Zukunft aufstellen. Ein klarer Fokus liegt dabei auf Investitionen in neue Geschäftsfelder; Kostensenkungsmaßnahmen spielen für weniger als die Hälfte der Umfrageteilnehmer eine wichtige Rolle. Eine Differenzierung nach Unternehmensgröße zeigt dabei, dass das Thema Kostensenkung für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern eine größere Rolle spielt als für kleinere Unternehmen.

## 4.2.2 Stadtwerke auf Partnersuche

Wie die Umfrage zeigt, setzen Stadtwerke auch auf Kooperationen. Im Zentrum steht dabei vor allem der Netzwerkgedanke; Joint Ventures oder Kapitalbeteiligungen spielen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Selbst die Big Player der Branche wie Eon haben dabei nicht mehr die Erwartung, alles inhouse zu erledigen, wie Dr. Thomas König, in der Geschäftsführung von Eon für den Bereich Netze zuständig (vgl. Kapitel 6.3), erläutert: „Noch vor zehn Jahren dachten wir, dass wir alles am besten selber machen können. Das ist aber lange vorbei. Kooperationen spielen für uns eine immer wichtigere Rolle.“ Und kleine Stadtwerke wie das Stadtwerk Burg können dank im Netzwerk erzielten Skaleneffekten aufwandsseitig mit größeren Unternehmen

mithalten (vgl. Kapitel 6.2). Frank Neumann, bei Gelsenwasser für den Bereich Unternehmensentwicklung zuständig, kommentiert: „Die Ergebnisse zeigen, dass gerade in Zeiten des Wandels der Wunsch von jungen und etablierten Stadtwerken besteht, Kooperationen in unterschiedlicher Form einzugehen. Nachgefragt werden Partner, die effiziente, dezentrale und digitale Lösungen in Kooperationsmodellen anbieten.“

### 4.2.3 In welche Bereiche wird investiert?

Wie schon die Kennzahlenanalyse (vgl. Kapitel 4.1) gezeigt hat, stehen die meisten Stadtwerke finanziell solide da und verfügen daher auch über genug finanzielle Spielräume: 78 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben an, dass ihr Finanzierungsspielraum für die kommenden fünf Jahre durch Ersatzinvestitionen noch nicht ausgeschöpft ist. Insofern spielen Finanzierungsaspekte bei der Entscheidung über Investitionen auch eine nachgelagerte Rolle, deutlich wichtiger sind Renditeerwartungen.

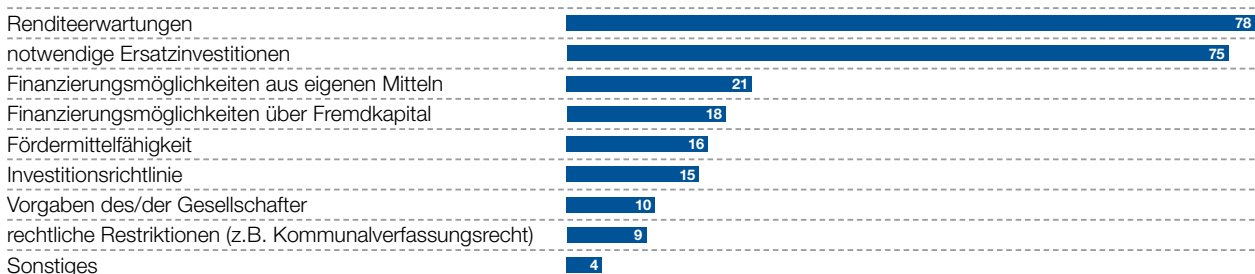
In welche neuen Geschäftsfelder wollen die Stadtwerke investieren? Auf den ersten drei Plätzen liegen die dezentrale Energieerzeugung, die erneuerbaren Energien sowie Energiedienstleistungen. Wer in die Erneuerbaren investieren will, setzt vor allem auf Onshore-Wind, auch Solar bleibt interessant. Offshore-Wind, Biomasse und Biogas stehen für die meisten Befragten dagegen nicht im Fokus.

Im Rahmen der Tiefeninterviews zeigt sich, dass sich Investitionen in erneuerbare Energien inzwischen kaum noch rentieren. So wollten die TWL beispielsweise 20 Millionen Euro in die Erneuerbaren investieren, doch angesichts der EEG-Reform und starker Konkurrenz um rentable Projekte wurde dieses Vorhaben inzwischen gestoppt (vgl. Kapitel 6.1). In Hannover will Enercity dagegen zukünftig massiv in regenerative Energien investieren. Der Grund: Wird das alte Kohlekraftwerk Mehrum abgeschaltet, müssen neue Erzeugungskapazitäten aufgebaut werden.

BDO-Partner André Horn beobachtet eine nach wie vor große Nachfrage nach Projekten im Bereich der erneuerbaren Energien und insbesondere im Bereich Onshore-Wind. Allerdings bestätigt Horn auch, dass inzwischen viele Projekte an den Renditeforderungen scheitern. Energie-

**Investitionen in den Bereich der erneuerbaren Energien bringen nur noch niedrige Renditen.**

#### Was sind die wichtigsten Grundlagen für die Entscheidung über wesentliche Investitionen? (Mehrfachauswahl, max. drei; in Prozent der Befragten)

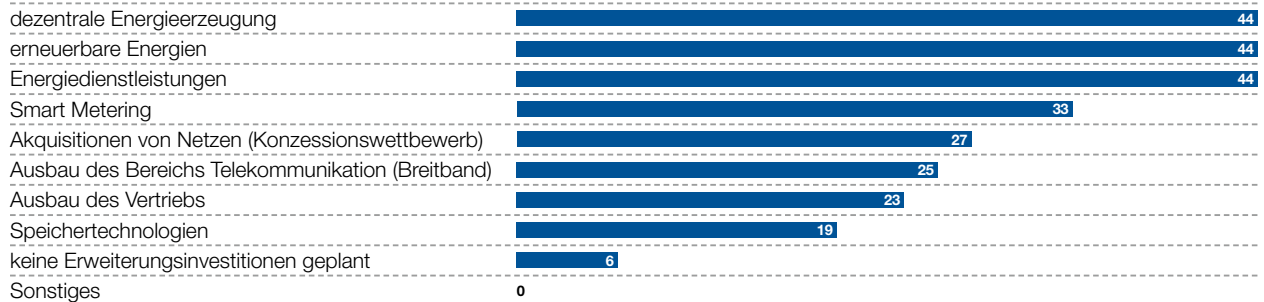


n=67

Quelle: DNK-Research



### In welche neuen Geschäftsfelder (Erweiterungsinvestitionen) beabsichtigen Sie in den nächsten fünf Jahren zu investieren? (Mehrfachauswahl, max. drei; in Prozent der Befragten)



n=67

Quelle: DNK-Research

### Die Sektorkopplung ist eine Chance für die Energiewende.

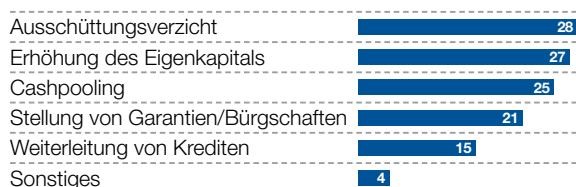
versorger begegnen dem nach Horns Einschätzung u.a. dadurch, dass sie frühzeitiger in Projekte einsteigen und teilweise sogar selbst als Projektierer auftreten bzw. sich an Projektierern beteiligen. „Große Chancen bieten sich hier insbesondere im Bereich der Sektorkopplung. Insbesondere die Bereiche Wind und Wärme passen hervorragend zusammen, da das Windaufkommen in den kälteren Monaten höher ist“, so Horn.

## 4.3 Konzern Kommune

In den meisten Kommunen war die Situation viele Jahre relativ unkompliziert: Im Konzern Kommune waren die Stadtwerke verlässliche Cashcows, die entweder über Ausschüttungen den Haushalt oder über den Querverbund defizitäre Bereiche wie den ÖPNV verlässlich finanzierten.

In den vergangenen Jahren hat sich dies jedoch verändert: Stadtwerke leiden unter rückläufigen Ergebnissen, gleichzeitig benötigen sie Spielraum für notwendige Investitionen. Doch unterstützen Städte, Landkreise und Gemeinden in den aktuell herausfordernden Zeiten ihre Stadtwerke? Die Umfrage zeigt, dass man diese Frage durchaus bejahen kann. Dabei scheinen allerdings Kommunen eher nach kommunaler Kassenlage als auf Basis der Finanzsituation des Stadtwerks über Hilfsmaßnahmen zu entscheiden. So zeigen die Umfrageergebnisse, dass Kommunen mit Haushaltsüberschuss eher zu einem Ausschüttungsverzicht bereit sind. Die Verschuldungssituation des Stadtwerks scheint bei dieser Entscheidung dagegen weniger ins Gewicht zu fallen. Eher auf einen – vermutlich kurzfristigen – Ausschüttungsverzicht oder eine – vermutlich

### Inwieweit unterstützt der Haupteigentümer Ihr Unternehmen bei der Finanzierung? (aktuell und geplant, Mehrfachauswahl, in Prozent der Befragten)



n=67

Quelle: DNK-Research



einmalige – Eigenkapitalzufuhr können dabei Stadtwerke hoffen, die teilweise in privater Hand sind. Rein kommunale Stadtwerke werden dagegen eher mit Garantien oder Bürgschaften unterstützt.

Die Umfrageergebnisse zeigen zudem, dass höher verschuldete Stadtwerke einen größeren Teil ihrer Gewinne abführen müssen. Anders als man vielleicht denken könnte, erwarten dabei die finanziell schlechter gestellten Stadtwerke nicht, dass sich dies in Zukunft ändern wird.

Spannend ist daher der Fall TWL: Mit der Stadt Ludwigshafen haben die Technischen Werke einen selbst hochverschuldeten Eigentümer. Trotzdem gelang es den TWL, der Stadt eine substantielle Reduzierung des eigentlich zu leistenden Verlustausgleichs abzurufen. Wie Geschäftsführer Kleuker berichtet, habe man 2012 im engen Austausch mit der Stadt eine Wachstumsstrategie entwickelt. Denn der Stadt ginge es nicht nur um das kurzfristige Geld, sondern auch um Arbeitsplätze, Stadtentwicklung und Image. Dank des deutlich niedrigeren Verlustausgleichs haben die TWL ausreichend finanziellen Spielraum, um sich fit für die Zukunft zu machen, wie Kleuker berichtet (vgl. Kapitel 6.1).

**Die Mehrheit der Stadtwerke hat den nötigen Spielraum für Investitionen.**

## 4.4 Finanzierung

Wie finanzieren Stadtwerke notwendige Investitionen? Diesem Thema ging der abschließende Fragenkomplex der Onlinebefragung nach. Auf Basis der oben dargestellten Ergebnisse erscheint klar: Die meisten Stadtwerke stehen finanziell solide da und verfügen über einen Spielraum für Investitionen.

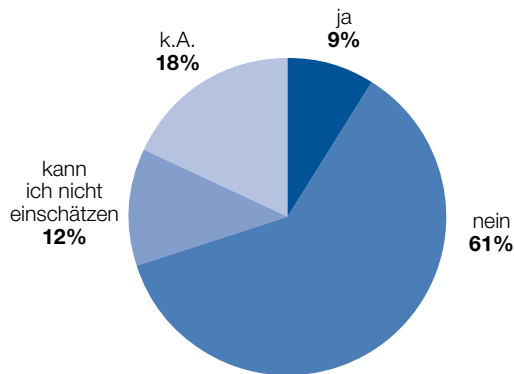
Interessant ist in diesem Kontext auch, inwieweit die Insolvenz der Stadtwerke Gera im Sommer 2014 die Finanzierungsmöglichkeiten einschränkt. Danach befürchteten viele, dass Stadtwerke von den Banken zukünftig deutlich kritischer unter die Lupe genommen werden könnten.

Eine Umfrage der Zeitung „Der Neue Kämmerer“ im Mai 2016 kam allerdings zu dem Ergebnis, dass die Insolvenz in den allermeisten Kommunen keinen Einfluss auf die Refinanzierungsmöglichkeiten hat: Von den 521 teilnehmenden Kommunen gaben 221 an, an einem im Energiebereich tätigen Stadtwerk beteiligt zu sein. Von diesen 221 beobachteten aber nur 6 Prozent, dass sich die Refinanzierung der kommunalen Unternehmen mit Gera verschlechtert hat. Wie die Umfrage der Zeitung „Der Neue Kämmerer“ zeigte, beobachteten vor allem größere Städte sowie Städte, die ihre kommunalen Unternehmen in einem Querverbund strukturiert haben, einen negativen Einfluss. Für kleine Kommunen (bis 20.000 Einwohner) war dies dagegen überhaupt kein Thema. Christian Schuchardt, Oberbürgermeister der Stadt Würzburg (vgl. Kapitel 6.5), erläutert: „Mit der Insolvenz der Stadtwerke Gera hat sich die Sichtweise der Banken auf kommunale Unternehmen und insbesondere auf Querverbundstrukturen verändert.“ Die Banken würden inzwischen sehr genau prüfen, in welche Bereiche investiert werden solle. „Sind es verlustbringende Unternehmen, ist die Kreditaufnahme schwierig“, so Schuchardt. In Würzburg nimmt man daher teilweise die Kredite über den Konzern auf und gibt sie dann an die Töchter weiter. Marion Haas, im Bereich Sustainable Finance Deutschland bei der Großbank BNP Paribas tätig, ergänzt: „Die Situation trägt bei manch einer Bank auch zu einer Anpassung der internen Ratings bzw. einer stärkeren Rating-Differenzierung bei. Das wird in Zukunft Auswirkungen auf die institutsspezifische Preisgestaltung für Kredite haben. Zudem gewinnt im derzeitigen Umfeld der Energiewirtschaft die Sicherheit der Cashflows geplanter Investitionen entscheidend an Bedeutung.“

**Alternative Finanzierungsinstrumente werden kaum genutzt.**

### Haben Sie den Eindruck, dass die Insolvenz der Stadtwerke Gera Auswirkungen auf die Refinanzierungsmöglichkeiten Ihres Unternehmens hat?

(in Prozent der Befragten)



n=67

Quelle: DNK-Research

Und wie schätzen die Stadtwerke selbst die Auswirkungen ein? Die Ergebnisse der Umfrage für diese Studie zeigen, dass sie nur in Einzelfällen Auswirkungen beobachten.

Hierzu passt auch, dass Stadtwerke sich aktuell vor allem über bilaterale Bankkredite finanzieren – 70 Prozent der Umfrageteilnehmer nannten dies als eines von drei wesentlichen Finanzierungsinstrumenten. Von deutlich nachgelagerter Bedeutung sind Fördermittelkredite (19 Prozent), Konsortialkredite (16 Prozent), Schuldscheindarlehen (12 Prozent) sowie Projekt- und Akquisitionsfinanzierungen (10 Prozent). Den Kapitalmarkt über Anleihen oder Aktien, Forderungsfinanzierungen oder auch Bürgerkredite nutzen die Umfrageteilnehmer dagegen aktuell gar nicht.

Auch mittelfristig (bis fünf Jahre) sieht mit 63 Prozent die Mehrheit der Umfrageteilnehmer keinen Bedarf an neuen Finanzierungsinstrumenten. Etwas mehr Verbreitung könnten in den nächsten Jahren Instrumente wie der Fördermittelkredit, das Schuldscheindarlehen oder auch Bürgerkredite finden. Insgesamt zeigt sich aber: Die meisten Stadtwerke können nach wie vor auf relativ einfache, bilaterale Finanzierungsformen vertrauen. Marion Haas von BNP Paribas erwartet dabei allerdings eine Vergrößerung des Bankenkreises für den Sektor: „Wir beobachten, dass sich zahlreiche Stadtwerke auch neuen Finanzierungspartnern öffnen. Denn die Investitionsvorhaben

erreichen insgesamt ein Finanzierungsvolumen, das durch den angestammten Bankenkreis allein immer häufiger nicht mehr sichergestellt werden kann.“

Eine komplette Neustrukturierung der Finanzierung, wie sie bei den Stadtwerken Kiel vorgenommen wurde (vgl. Kapitel 6.4), wird somit wohl eine anlassbezogene Ausnahme bleiben. Allerdings kann es sich durchaus lohnen, mit den Banken auch im normalen Geschäft in Verhandlungen einzutreten. So erläutert Kleuker, dass seine Konsortialbanken ihm in Sachen Covenants deutlich entgegengekommen seien, als er von seinen Überlegungen berichtet habe, über eine Schuldscheinemission einen Teil des Konsortialkredites abzulösen.

## 5 Struktur der großen Stadtwerke

Der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) hat 742 im Energiesektor tätige Mitglieder, wobei ein VKU-Mitglied im Durchschnitt rund 180 Mitarbeiter hat. Dies zeigt: Die Marktstruktur ist vergleichsweise kleinteilig und dezentral. Dies spiegelt sich auch in den Strukturdaten der an der Umfrage teilnehmenden Stadtwerke wider (vgl. Kapitel 4.1).

Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive sind dabei allerdings insbesondere die größeren Stadtwerke interessant, denn diese verantworten einerseits die wichtigen Bereiche der Daseinsvorsorge für große Teile der Bevölkerung und sind andererseits relevante Arbeitgeber und Steuerzahler vor Ort.

Trotz ihrer Bedeutung sind größere Stadtwerke bislang ein Stück weit „unbekannte Wesen“. Für die vorliegende Studie wurden daher wichtige Informationen, wie die Einbettung in den Konzern Kommune und die wirtschaftlichen Aktivitäten, ausgewertet. Untersucht wurden die 94 größten Stadtwerke (Kriterium: Umsatz im Bereich Versorgung).

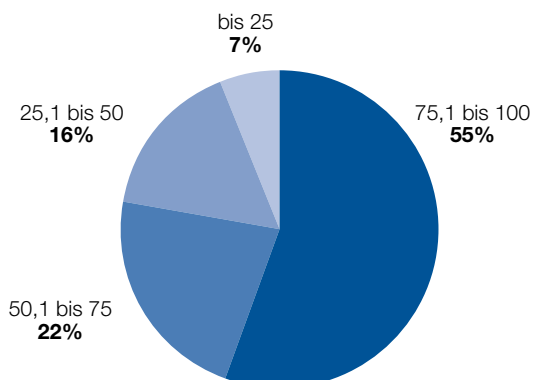
Wie sich zeigt, halten die Kommunen in gut drei Vierteln der großen Stadtwerke die Mehrheit der Anteile, gut 30 Prozent der großen Stadtwerke befinden sich vollständig in kommunaler Hand. 60 Prozent sind zudem in die kommunale Holdingstruktur eingebunden.

**Die Mehrheit der großen Stadtwerke ist in kommunaler Hand.**

Mit der Energiewende stehen insbesondere Stadtwerke unter Druck, die im Bereich der konventionellen Energieerzeugung tätig sind (vgl. Kapitel 3). Während sich unter den Umfrageteilnehmern nur eine kleine Minderheit zu diesem Bereich bekannte (vgl. Kapitel 4.1), sind

### Wie hoch ist der kommunale Anteil?

(in Prozent der Befragten)

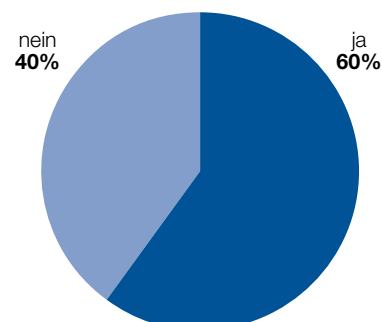


n=94

Quelle: DNK-Research

### Ist das Stadtwerk in eine Holdingstruktur (Querverbund) eingebunden?

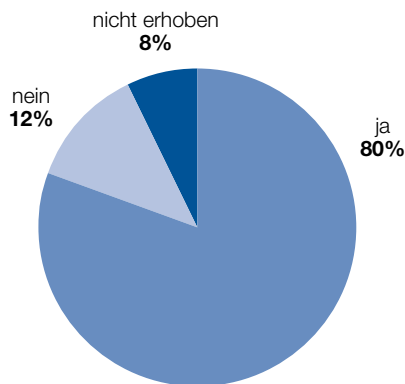
(in Prozent der Befragten)



n=94

Quelle: DNK-Research

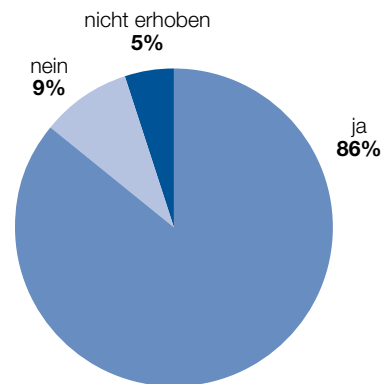
### Verfügen das Unternehmen oder dessen Beteiligungen über konventionelle Erzeugungsanlagen? (in Prozent der Befragten)



n=94

Quelle: DNK-Research

### Verfügen das Unternehmen oder dessen Beteiligungen über Anlagen zur Erzeugung von Strom aus regenerativen Energiequellen, wie z.B. Wasserkraft, Wind, Solar oder Biomasse? (in Prozent der Befragten)



n=94

Quelle: DNK-Research

### Die Energiewende setzt insbesondere die großen Stadtwerke unter Druck.

große Stadtwerke in einer deutlichen Mehrheit (fast 80 Prozent) im Bereich der konventionellen Energieerzeugung tätig. Über 90 Prozent sind im Bereich Netz Strom direkt oder indirekt aktiv. Beides zeigt: Die Energiewende setzt vor allem die großen Stadtwerke unter Druck.

Allerdings wird deutlich, dass sich die großen Stadtwerke mehrheitlich bereits auf den Weg in die Zukunft gemacht haben: Fast 90 Prozent der untersuchten großen Stadtwerke sind im Bereich der erneuerbaren Energien aktiv, 96 Prozent bieten Dienstleistungen, wie z.B. Effizienzberatungen, Contracting oder Telekommunikationsdienstleistungen, an.

Wichtigster Verlustbringer im Konzern Kommune ist der ÖPNV. Wie die Analyse zeigt, betreibt rund ein Drittel der großen Stadtwerke den ÖPNV im eigenen Unternehmen bzw. in Tochterunternehmen. Die Bereiche Wasserver- und Abwasserentsorgung sind den Stadtwerken im Vergleich zum ÖPNV dabei deutlich öfter direkt zugeordnet: 82 Prozent der untersuchten großen Stadtwerke sind in diesen Geschäftsfeldern aktiv.

# 6 Tiefeninterviews

## 6.1 TWL: Flucht nach vorn

Seit einigen Jahren ist klar: Einfach weitermachen wird nicht reichen, um die Technischen Werke Ludwigshafen (TWL) zukunftsfit aufzustellen. TWL-Vorstand Dr. Hans Heinrich Kleuker berichtet, wie er die TWL fit für die Zukunft macht.

### ▼ Herr Dr. Kleuker, welche Auswirkungen hat die Energiewende auf die TWL?

△ Die Energiewende hat in verschiedenen Bereichen erhebliche Auswirkungen auf das Geschäft der TWL. Die wichtigsten zwei sind: Wird mehr Strom aus Photovoltaikanlagen eingespeist, sinken bei uns Absatz und Marge im Bereich Stromvertrieb. Mit mehr Energieeffizienz, z.B. durch Häuserdämmung, gehen auch Absatz und Marge in den Bereichen Gas und Fernwärme zurück. Schon seit einigen Jahren ist damit klar: Wenn wir nichts tun, werden wir bald deutlich kleiner sein. Wir treiben daher mit Hochdruck den Einstieg in neue Geschäftsfelder voran.

### ▼ Was sind aus Ihrer Sicht die interessantesten neuen Bereiche?

△ Richtig interessant sind alle Geschäftsfelder, die sich aus dem Thema der Digitalisierung ergeben. Zwei Beispiele: Anfang 2016 hat unsere neue Tochter, die TWL Metering GmbH, den Betrieb aufgenommen. Über sie führen wir alle Aufgaben im Messstellenbetrieb zusammen. Dazu gehören nicht nur das klassische Metering, sondern auch intelligente Lösungen: die sogenannten Smart Meter, also intelligente Zähler, und Smart Grids, intelligente Stromnetze. Beides sind aus unserer Sicht sehr wichtige Bausteine für den Erfolg der TWL insgesamt. Als zweites Beispiel möchte ich unsere TWL-App nennen: Hier sind wir gerade mitten in der Entwicklung. Ziel ist es, eine Plattform zu schaffen, auf der sich lokale Dienstleister präsentieren können. Damit stärken wir die Bindung zu unseren Kunden und steigern gleichzeitig unser Ergebnis.

### ▼ Aber ist das neue Geschäft nicht zu kleinteilig, um großvolumige Rückgänge im Kerngeschäft zu kompensieren?

△ Digitale Geschäfte haben einen Vorteil: Sie sind beliebig skalierbar. Einmal entwickelt, kostet ein weiterer Kunde kein Geld, sondern liefert gleich einen Ergebnisbeitrag. Gleichzeitig investieren wir auch massiv in unser Kerngeschäft, im Fokus steht hier der Bereich Fernwärme. Insgesamt sind wir mit dieser Strategie klar auf Wachstumskurs: Für 2020 planen wir ein Ergebnisplus von 20 Prozent.

### ▼ Welche Rolle spielen die erneuerbaren Energien in Ihrer Strategie?

△ Ursprünglich sollten in diesen Bereich bis 2020 rund 20 Millionen Euro fließen. Wir stellen die Investitionen jetzt aber ein: Angesichts der EEG-Reformen einerseits und der Konkurrenz um interessante Projekte andererseits sind die Renditen inzwischen nicht mehr zufriedenstellend. Interessant bleiben jedoch Vertriebsansätze wie z.B. veganer Strom. Strom und Gas gehören zu unserem Lebensalltag. Wenn sich Bürger entschließen, vegan zu leben, dann bieten wir ihnen mit unserer Marke „Vegawatt“ konsequent vegane Energie aus Sonnenenergie und Zuckerrübenresten.



Seit 2009 ist Dr. Hans Heinrich Kleuker Kaufmännischer Vorstand der Technischen Werke Ludwigshafen. In Personalunion ist er zudem Kaufmännischer Geschäftsführer der Verkehrsbetriebe Ludwigshafen GmbH (VBL) und der Rhein-Haardtbahn GmbH (RHB). Zuvor war der promovierte Ingenieur unter anderem Prokurist bei der Mannheimer MVV Energie AG sowie Kaufmännischer Geschäftsführer der Gemeinschaftskraftwerk Kiel GmbH.

**Die Technischen Werke Ludwigshafen setzen auf die Digitalisierung.**

## Unternehmen

Die TWL befinden sich vollständig im Besitz der Stadt Ludwigshafen. Wichtigste Beteiligung sind die Verkehrsbetriebe Ludwigshafen. Im Jahr 2015 erzielten die TWL einen Umsatz in Höhe von 308 Millionen Euro und beschäftigten rund 660 Mitarbeiter. Aufsichtsratsvorsitzende ist die Ludwigshafener Oberbürgermeisterin Dr. Eva Lohse.

▼ **Sie vermarkten ihre Produkte deutschlandweit, haben einen Windpark in NRW erworben, und die neuen Bereiche scheinen nicht unbedingt zum Kern der Daseinsvorsorge zu gehören. Wie passt all dies zu einem Stadtwerk?**

△ Wir haben in Ludwigshafen rund 650 Mitarbeiter. Angesichts des Verdrängungswettbewerbes im Bereich Strom ist der lokale Markt zu klein, um die Jobs aller unserer Mitarbeiter zu sichern. Wir mögen überregional tätig sein, sind aber ganz klar lokal darin, die Stadt Ludwigshafen zu unterstützen.

▼ **Die hochverschuldete Stadt Ludwigshafen dürfte dabei wohl vor allem an der Ergebnisverschiebung im Querverbund interessiert sein ...**

△ 2012 war klar: Weitermachen wie bisher ist keine Option.

Angesichts der Rückgänge im Bereich Stromvertrieb hätten wir Mitarbeiter entlassen müssen, auch für den Querverbund wäre langfristig weniger Geld übrig gewesen. Wir haben dann im engen Austausch mit der Stadt eine Wachstumsstrategie entwickelt. So investieren wir bis 2020 insgesamt 80 Millionen Euro. Die Stadt war für diesen Zeitraum bereit, den ÖPNV-Verlustrückgang ein Stück weit zu übernehmen. Dies gibt uns den notwendigen finanziellen Spielraum, um die TWL für die Zukunft fit zu machen. All das zeigt: Der Stadt Ludwigshafen geht es nicht um das kurzfristige Geld, sondern auch um Arbeitsplätze, Stadtentwicklung und Image. Ein Beispiel: Wir haben den ersten Start-up-Accelerator in Rheinland-Pfalz gegründet – natürlich ist das im Interesse der Stadt. Hätten wir nicht die Wachstumsstrategie aufgesetzt, hätten wir für so etwas überhaupt keinen Spielraum.

## Eine Finanzierung mit Hilfe der Stadt Ludwigshafen ist auf Dauer keine Lösung.

▼ **Inwieweit unterstützt die Stadt Ludwigshafen die TWL jenseits des Verlustrückgangs bei der Finanzierung? Nutzen Sie beispielsweise städtische Bürgschaften?**

△ 2010 haben wir eine umfangreiche Bürgschaft der Stadt in Anspruch nehmen müssen. Für die Zukunft wollen wir das auf jeden Fall verhindern. Denn erstens ist eine Finanzierung mit Hilfe der Stadt aufgrund des EU-Beihilferechts nicht mehr günstiger. Und zweitens ist die Stadt Ludwigshafen – Sie erwähnten es bereits – hochverschuldet. Aktuell geht der Markt davon aus, dass Kommunen nicht in die Insolvenz gehen können. Aber wer weiß: Vielleicht ändert sich auch das einmal. Bei den Stadtwerken – Stichwort Stadtwerke Gera – hat sich da in den vergangenen Jahren schließlich ebenfalls der Wind gedreht. Insofern sorgen wir lieber dafür, dass wir als Unternehmen selbst so solide dastehen, dass wir für Geldgeber attraktiv sind.

▼ **Aktuell finanzieren Sie sich vor allem über einen Konsortialkredit. Wie flexibel ist dieses Instrument angesichts Ihrer Wachstumsstrategie?**

△ Wir haben eine Menge Freiheiten, wie zum Beispiel Wachstumslinien. Wir hatten auch über einen Schuldschein nachgedacht, der einen Teil des Konsortialkredites ersetzt hätte. Als wir dann aber ins Gespräch mit unseren Banken getreten sind, sind diese uns beim Thema Covenants deutlich entgegengekommen. Insofern sind wir im Moment sehr gut aufgestellt.

▼ **Sie hatten schon kurz die Insolvenz der Stadtwerke Gera erwähnt. Hatte diese Auswirkungen auf Ihre Finanzierung?**

△ Wir haben den Konsortialkredit zwei Wochen vor der Insolvenz abgeschlossen. Beim späteren Closing Dinner sagten die Banken mir, dass man diesen Vertrag nach Gera so nicht mehr abgeschlossen hätte. Klar ist: Mit Gera hat sich die Sichtweise der Banken auf Stadtwerke stark verändert. Die Risiken stehen mehr im Vordergrund, die Banken stellen viele Fragen zum Thema Planeinhaltung und Qualität des Managements. Das ist vielleicht nicht so, wenn sich ein Stadtwerk nur über die lokale Sparkasse finanziert. Geht das aber nicht mehr, bekommt man die Auswirkungen von Gera zu spüren.



## 6.2 Stadtwerke Burg: Wer klein ist, hat auch Vorteile

Wie kann ein kleines Stadtwerk im Wettbewerb um Stromkunden erfolgreich sein? Dr. Alfred Kruse, Geschäftsführer der Stadtwerke Burg, erläutert, wie er den Kundenschwund gestoppt hat und warum ein kleines Stadtwerk auch Vorteile hat.



Seit Ende 2011 ist Dr. Alfred Kruse Geschäftsführer der Stadtwerke Burg. Zuvor leitete der promovierte Ingenieur den Vertrieb bei den Stadtwerken Cottbus.

▼ **Herr Dr. Kruse, als Sie vor rund fünf Jahren zu den Stadtwerken Burg kamen, litt das Unternehmen unter einem massiven Kundenverlust. Was haben Sie getan, um diesen Trend zu stoppen?**

△ Die Situation war in der Tat sehr schwierig, der Stromabsatz hatte sich halbiert. Wir haben dann von Tag eins an mit der gesamten Mannschaft den Kontakt zum Kunden in den Mittelpunkt gestellt. Dazu zählt auch, dass ein neuer Geschäftsführer sich seinen Geschäftskunden persönlich vorstellt. Geschäftskunden sind zudem wichtige Multiplikatoren: Wenn eine Firma den Stromanbieter wechselt, werden auch die Mitarbeiter darüber nachdenken. Das Engagement hat sich ausgezahlt: Inzwischen haben wir mehr Kunden denn je, der Absatz im Stromvertrieb hat sich mehr als verdoppelt.

▼ **Wie überzeugen Sie denn die Kunden? Der Preiswettbewerb dürfte ja schwierig sein ...**

△ Stabile Kundenbeziehungen sind der Kern von allem. Diese Beziehungen werden auch gestärkt, wenn Bürger und Unternehmen beispielsweise in Kraft-Wärme-Kopplung, Stromspeicher oder Wärmepumpen investieren. Wir verstehen uns dann als Systemdienstleister. Oder nehmen Sie unser Projekt „Sonnenburg“: Im Rahmen dieses Projekts wurde erstmals eine ökologisch und ökonomisch attraktive PV-Stromversorgung für Mieter realisiert, die so bisher nur für Eigenheimbesitzer möglich war. Wir kooperieren hier mit der örtlichen Wohnungsbaugenossenschaft. Auch mit der Sparkasse Jerichower Land kooperieren wir: An jedem Schalter sind Strom und Erdgas von den Stadtwerken erhältlich. Wir setzen also voll auf unsere lokale Verankerung und Vernetzung mit aktiven regionalen Partnern. Bei allen Entscheidungen beantworten wir immer als Erstes die Frage: Was bringt uns hier vor Ort voran?

▼ **Bei alledem dürften Sie aber doch als kleines Stadtwerk viele Nachteile haben ...**

△ Wer klein ist, hat auch Vorteile: Wir sind agiler und näher am Kunden. Hinzu kommt: Unser Gesellschafter Gelsenwasser unterstützt uns über das Netzwerk. Über den Verbund können wir als kleines Stadtwerk die Skaleneffekte nutzen und so signifikant sparen. So erbringt Gelsenwasser diverse Dienstleistungen, wie z.B. im Bereich IT und im Kundenmanagement, für uns. Außerdem bietet Gelsenwasser seinen Beteiligungen eine Plattform für strategische Diskussionen. Und: In speziellen Nischen sind wir Dienstleister für andere Stadtwerke im Verbund. So haben wir uns beispielsweise auf LED-Lösungen und EEG-Abrechnung spezialisiert. Auch dies trägt zu unserer Entwicklung bei.

▼ **Sie sind aber auch überregional tätig. Wie passt das zu Ihrer stark lokalen Strategie, und kommt es hier nicht auch zu Konflikten im Verbund?**

**Stadtwerke müssen heute viel stärker um ihre Kunden werben.**

### Unternehmen

Die Stadtwerke Burg GmbH gehört zu 50 Prozent der Stadt Burg und zu 49 Prozent der Gelsenwasser AG. Weitere Gesellschafterin ist mit 1 Prozent die Agger Energie GmbH in Gummersbach. Die Stadtwerke Burg haben 73 Mitarbeiter und erzielten 2015 einen Umsatz in Höhe von 41 Millionen Euro.

**Eine Fokussierung auf die eigenen Stärken ist ein wichtiger Erfolgsfaktor der Stadtwerke Burg.**

△ Wir sind nur sehr gezielt überregional tätig. Dabei punkten wir mit unserer kommunalen Struktur und spezifischem Know-how. So gewinnen wir beispielsweise Privatkunden in von uns belieferten Kommunen in Franken. Konflikte innerhalb des Gelsenwasser-Konzerns gibt es angesichts dieser Fokussierung nicht.

▼ **Über eine Tochter betreiben Sie die Strom- und Erdgasnetze, außerdem sind Sie im Bereich Fernwärme aktiv. Wie entwickeln sich diese Bereiche?**

△ Unsere Netztochter agiert in einem extrem regulierten Umfeld. Sorge bereitet mir hier die Ende 2016 von der Bundesregierung beschlossene deutliche Reduzierung der Eigenkapitalrendite. Der Bereich Fernwärme ist in den vergangenen Jahren aufgrund der sinkenden Erlöse für durch KWK erzeugten Strom wirtschaftlich stark unter Druck gekommen. Wir steuern hier mit Kostensenkungen gegen. Das Thema Kraft-Wärme-Kopplung hat für uns dabei aber eine strategische Bedeutung: weg von einem zentralen Heizkraftwerk, hin zu dezentraler Erzeugung bei den Bürgern und Unternehmen – das ist der Weg in die Zukunft.

## 6.3 Eon: Mit smarten Netzen in die Zukunft



Eon Deutschland

Dr. Thomas König verantwortet im Vorstand von Eon Deutschland das Ressort Netze. Der promovierte Ökonom stieg vor über 20 Jahren bei Eon ein, unter anderem verantwortete er als Vorstand die Eon Avacon AG.

Die schwankenden Mengen grünen Stroms bereiten den Netzbetreibern Kopfzerbrechen. Wie sich Eon dieser Herausforderung stellt und weshalb auch ein Stromgigant zukünftig auf Kooperationen setzen will, erläutert Dr. Thomas König, Mitglied der Eon-Deutschland-Geschäftsführung.

▼ **Herr Dr. König, Sie verantworten das Netzgeschäft von Eon. Welche Auswirkungen hat die Energiewende auf Ihren Bereich?**

△ Heute sind 95 Prozent aller EE-Anlagen an die Verteilnetze angeschlossen, in unseren Eon-Netzen fließt inzwischen mehr als 70 Prozent grüner Strom. Die konventionelle Erzeugung leidet natürlich, aber bei den Erneuerbaren und im Netz bietet die Energiewende weiterhin Wachstumsmöglichkeiten.

▼ **Man hört ja eher, dass die schwankenden Mengen grünen Stroms den Netzbetreibern Kopfzerbrechen bereiten ...**

△ Das ist natürlich eine Herausforderung, der wir uns aber über angemessene Investitionen in smarte Netze stellen. Wir haben in den Eon-Netzen die Energiewende angeschoben. Gemessen am Grünstromanteil sind wir jetzt schon dort, wo wir in Deutschland in 20 Jahren sein wollen. Wir gehen davon aus, dass die Regulierung unsere Investitionen angemessen honoriert, insofern steigen mit den Investitionen auch langfristig unsere Erträge.

▼ **Klingt nach einer Gelddruckmaschine ...**

△ So einfach ist es natürlich keineswegs! Die Bundesnetzagentur prüft unsere Investitionen und Betriebskosten sehr genau auf Sinnhaftigkeit und Effizienz. Effizienz steht bei uns ohnehin an erster Stelle. Ein Beispiel: Dank intelligenter Netzsteuerung – sprich Sensorik und Schalttech-



nik – können wir unsere Aufgaben deutlich kostengünstiger sicherstellen, als dies früher möglich war. Und die Bundesnetzagentur bescheinigt uns mit nahezu 100 Prozent einen weit überdurchschnittlichen Effizienzgrad.

▼ **Auf gesetzgeberischer Seite ist ja vieles im Fluss. Wie bewerten Sie denn das neue EEG?**

△ Wir begrüßen vieles am neuen EEG, insbesondere die Wettbewerbselemente wie die Auktionierung, denn hierdurch werden die Preise sinken und unsere Kunden profitieren. Schwierig ist für uns die regulatorische Unsicherheit, da wir in Vermögensgegenstände mit extrem langen Laufzeiten investieren. Mit wachsenden Anforderungen auf EU-Ebene wird es auch nicht gerade einfacher.

▼ **Auch die Vereinheitlichung der Übertragungsnetzentgelte wird in Berlin diskutiert. Wie stehen Sie hierzu?**

△ Das würden wir ausdrücklich begrüßen. Das starke Auseinanderdriften der Entgelte der Übertragungsnetzbetreiber ist überwiegend durch deren unterschiedliche Betroffenheit durch die Energiewende bedingt. Die Energiewende ist eine gesamtdeutsche Aufgabe, deren Lasten bundesweit von allen Verbrauchern gleichermaßen getragen werden sollten. Bereits heute werden die Netzausbaukosten für die Netzanbindung von Offshore-Windparks bundesweit gewälzt. Ich bin deshalb zuversichtlich, dass die Vereinheitlichung der Übertragungsnetzentgelte kommen wird.

▼ **Die Branche setzt große Hoffnungen auf neue Geschäftsfelder. Was für ein Potential haben diese aus Ihrer Perspektive?**

△ Ein Beispiel: In München haben wir gerade die Ausschreibung für die Energieversorgung des sogenannten Werksviertels gewonnen. Dieses Areal werden wir weitgehend autark, umweltfreundlich und kostengünstig mit Strom, Gas, Wärme und Kälte versorgen. Alles integriert aus einer Hand.

▼ **Die Frage ist aber doch, ob diese neuen Geschäftsfelder tatsächlich die alten Kerngeschäfte ersetzen können ...**

△ Ganz sicher nicht sofort, es wird schon einige Jahre dauern. Aber schauen Sie sich die erneuerbaren Energien an: Eon ist zwar spät eingestiegen. Inzwischen haben wir aber das Geschäft sehr erfolgreich aufgebaut.

▼ **Sind die großen Energieversorger nicht viel zu unbeweglich, um in den neuen Geschäftsfeldern Fuß zu fassen?**

△ Energieversorger gelten nicht unbedingt als Dynamiker. Wir haben deshalb das Programm „Agile“ aufgesetzt. Dies erlaubt Mitarbeitern, interne Start-ups zu gründen. Wir waren selbst positiv überrascht, wie viele gute Ideen es in unserer Mannschaft gibt und wie risikobereit die Mitarbeiter sind. Mein Eindruck ist, dass sich die Dynamik aus dem Start-up-Programm auch auf andere Bereiche überträgt.

▼ **Viele Stadtwerke setzen auf Kooperationen, um mit den Entwicklungen mithalten zu können. Inwieweit ist dies auch ein Thema für einen Konzern wie Eon?**

△ Noch vor zehn Jahren dachten wir, dass wir alles am besten selber machen können. Das ist aber lange vorbei. Kooperationen spielen für uns eine immer wichtigere Rolle.

▼ **Welche Rolle spielen denn Kommunen insgesamt für Ihre Strategie?**

△ Eine sehr große, schließlich vergeben sie die Konzessionen und zählen zu unseren wichtigsten Kunden. Wir haben früh erkannt, dass wir die Energiewende am besten gemeinsam mit

## Unternehmen

Mit vier regionalen Netzgesellschaften versorgt Eon Deutschland mehrere Millionen Kunden mit Strom und Gas. Dabei sieht sich Eon als Partner der Energiewende: Mehr als 35 Prozent der in Deutschland installierten Leistung aus erneuerbaren Energien sind nach Unternehmensangaben an Eon-Netze angeschlossen. Eon Deutschland betreibt zudem über 220 Nah- und Fernwärmenetze mit einer Gesamtlänge von rund 2.400 Kilometern.

**Die Energieversorger müssen dynamischer werden.**

### Auch ein großer Konzern wie Eon setzt verstärkt auf Kooperationen.

den Kommunen meistern. Wir bieten vielfältige Beteiligungsoptionen an, die auch rege genutzt werden. Nehmen Sie z.B. die Schleswig-Holstein Netz AG, an der mittlerweile 312 Kommunen beteiligt sind. Ein Erfolg, auf den wir stolz sind.

▼ **Bisher lag Ihr Schwerpunkt auf dem ländlichen Raum, doch nun greifen Sie in der Hauptstadt an. Gemeinsam mit der landeseigenen Gesellschaft Berlin Energie will die Eon-Tochter Edis das Stromnetz vom bisherigen Betreiber Vattenfall übernehmen. Dabei können Sie sich sogar eine Minderheitsbeteiligung vorstellen. Warum ist Berlin für Eon so wichtig?**

△ Die Energiewende im Bereich Erzeugung und Netze ist auf einem guten Weg. Jetzt muss es um die Energiewende beim Verbraucher gehen, also eine Art Energiewende 2.0. Strom- und Wärmeverbrauch müssen gesenkt werden. Gleichzeitig müssen wir den Einsatz fossiler Brennstoffe im Verkehr durch Umstellung auf Elektromobilität deutlich reduzieren. All dies sind primär städtische Themen. Warum ausgerechnet Berlin? Berlin ist die Hauptstadt und wächst jährlich um mehr als 40.000 Einwohner. Zudem hat sich Berlin ein sehr ehrgeiziges Klimaschutzprogramm vorgenommen. Für uns ideale Voraussetzungen, um zu zeigen, was in Städten zukünftig möglich sein wird. In Berlin haben wir noch viel vor.

## 6.4 Stadtwerke Kiel: Versorgung sichern



Frank Meier ist seit Ende 2012 Vorstandsvorsitzender der Stadtwerke Kiel. Zuvor war der studierte Wirtschaftswissenschaftler Mitglied der Geschäftsführung bei der Eon Vertrieb GmbH.

Um die Versorgungssicherheit der Stadt Kiel zu sichern, investieren die Stadtwerke Kiel 290 Millionen Euro in ein neues Gaskraftwerk. Wie finanzieren die Stadtwerke dieses Mammutprojekt? Und welche Rolle kann dabei die hochverschuldete Stadt Kiel spielen? Antworten gibt Frank Meier, Vorstandsvorsitzender der Stadtwerke Kiel.

▼ **Herr Meier, die Stadtwerke Kiel investieren 290 Millionen Euro in ein neues Gaskraftwerk. Ist so eine gewaltige Investition vor dem Hintergrund der Entwicklungen auf den Energiemärkten eine kluge Entscheidung?**

△ Das neue Kraftwerk wird ab Herbst 2018 ein stillzulegendes Steinkohlekraftwerk ersetzen und ist notwendig, um die Versorgung mit Fernwärme im Stadtgebiet Kiel sicherzustellen. Bei dem neuen Kraftwerk handelt es sich um ein modulares und flexibles Gasmotorenheizkraftwerk, das mittels Kraft-Wärme-Kopplung gleichzeitig Strom und Wärme erzeugt. Es passt damit ausgezeichnet in die durch Liberalisierung und Energiewende veränderten Energiemärkte. Insofern: Ja, die Investition ist eine sehr kluge Entscheidung. Nicht von der Hand zu weisen ist natürlich, dass die 290 Millionen Euro ein Klumpenrisiko darstellen. Dieses Risiko ist aber aufgrund der Förderung aus dem Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz (KWKG 2016) sehr überschaubar. Die Förderung ist der entscheidende Hebel für die Wirtschaftlichkeitsberechnung. In konkrete Bankgespräche zur Finanzierung des Kraftwerks sind wir auch erst nach der Verabschiedung des Gesetzes Ende 2015 gegangen.

▼ **In ganz trockenen Tüchern war die Förderung gleichwohl noch nicht: Die EU-Kommission hatte beihilferechtliche Bedenken, grünes Licht gab sie erst im Oktober 2016. Inwieweit war diese Unsicherheit bei den Verhandlungen mit den Banken ein Problem?**

△ Die Kreditverträge waren zu diesem Zeitpunkt schon unterzeichnet, wobei die Notifizierung durch die EU-Kommission als Auszahlungsvoraussetzung in die Verträge aufgenommen wurde. Sprich: Die Banken hätten wieder aussteigen können, wenn die EU-Kommission kein grünes Licht gegeben hätte.

▼ **Wie sieht die Finanzierung aus?**

△ Wir haben die Finanzierung der Stadtwerke Kiel komplett neu aufgestellt. So haben wir Altkredite umgeschuldet und neue Kredite aufgenommen. Diese Umstrukturierung war notwendig, weil die Covenants für die Altbanken und die neuen Finanziers identisch ausgestaltet werden sollten. Den größten Beitrag steuert mit 105 Millionen Euro die Europäische Investitionsbank (EIB) bei. Insgesamt läuft die Finanzierung über einen Konsortialkredit.

▼ **Die Stadtwerke Kiel gehören zu 51 Prozent der börsennotierten MVV Energie AG und zu 49 Prozent der Landeshauptstadt Kiel. Inwieweit leisten Ihre Gesellschafter einen Finanzierungsbeitrag?**

△ Unsere Gesellschafter leisten einen angemessenen Eigenkapitalbeitrag. Bei einer Eigenkapitalquote von 25 Prozent haben wir – historisch bedingt – einen recht hohen Verschuldungsgrad. Eine der Kreditbedingungen ist, dass wir diese Eigenkapitalquote halten. Unsere Gesellschafter haben sich bereit erklärt, das Eigenkapital der Stadtwerke Kiel entsprechend zu stützen.

▼ **Die Stadt Kiel ist selbst hochverschuldet. Wie konnten Sie Ihren kommunalen Gesellschafter davon überzeugen, den Stadtwerken substantiell unter die Arme zu greifen?**

△ Wie schon gesagt: Es geht darum, die Versorgungssicherheit für die Stadt Kiel nach Stilllegung des seit 1970 in Betrieb befindlichen Steinkohlekraftwerks zu sichern. Insofern war klar, dass wir investieren müssen. Aber natürlich waren es auch harte Verhandlungen. So wurde z.B. viel darum gerungen, welchen Finanzierungsbeitrag die Stadtwerke selbst leisten können. Um einen Innenfinanzierungsbeitrag zu leisten, haben wir unsere größte Beteiligung, die ZVO Energie, verkauft. Dies hat sich angeboten, weil wir dort nicht über die Mehrheit verfügten und dadurch eine direkte unternehmerische Steuerung nur eingeschränkt möglich war.

▼ **Nehmen wir nochmal das große Ganze in den Blick: Welche Auswirkungen hat die Energiewende auf die Stadtwerke Kiel?**

△ Die Energiewende und die damit verbundene massive Förderung regenerativer Energien haben zu einem starken Zubau von Erzeugungskapazitäten und somit zu einem erheblichen Anstieg der Erträge aus Wind- und Sonnenkraft geführt. Regenerative Energien haben bei der Einspeisung in das Stromnetz Vorrang. Konventionelle Kraftwerke, wie das aktuell noch laufende Gemeinschaftskraftwerk, erreichen dadurch nicht mehr die notwendigen Laufzeiten, um die hohen Fixkosten zu decken. Darüber hinaus sind die Erlöse aus der Stromvermarktung – aufgrund des Überangebots an Strom durch die stark gestiegenen Beiträge der regenerativen Energien – stark rückläufig. Daher mussten wir, um die Fernwärme in Kiel zu sichern, ein Erzeugungskonzept finden, das sich in diesen Energiemarkt optimal einpasst.

▼ **Erzeugen Sie Strom aus erneuerbaren Energien?**

△ Wir betreiben seit über 100 Jahren zwei Wasserkraftwerke, die mit einer Leistung von rund 2 Megawatt „grüne“ Energie produzieren. Doch hier liegt nicht unser Fokus. Mit dem Bau des neuen Kraftwerks leisten wir einen wichtigen Beitrag zur Energiewende und zum Umweltschutz. Das europaweit einzigartige Projekt setzt neue Maßstäbe in Sachen Flexibilität, Effizienz und

## Unternehmen

Die Stadtwerke Kiel befinden sich zu 49 Prozent im Besitz der Stadt Kiel, mit 51 Prozent hält die Mannheimer MVV AG die Mehrheit der Anteile. Im Geschäftsjahr 2014/2015 erzielten die Stadtwerke Kiel einen Umsatz von gut 603 Millionen Euro. Mit dem Verkauf der Mehrheitsanteile stiegen die Stadtwerke Kiel aus dem Verbundunternehmen Versorgung und Verkehr Kiel GmbH aus.

**Die Verhandlungen mit der hochverschuldeten Stadt Kiel waren hart.**

ökologischer Nachhaltigkeit. Aufgrund des hohen Wirkungsgrades von insgesamt über 90 Prozent sowie der vorteilhaften Umwelteigenschaften des Energieträgers Erdgas wird das neue Kraftwerk über 70 Prozent weniger CO<sub>2</sub> ausstoßen als das Vorgängerkraftwerk. Und es wird Partner der erneuerbaren Energien. Nicht immer weht der Wind und scheint die Sonne. Dann müssen konventionelle Kraftwerke schnell Strom erzeugen können, um das Netz zu stabilisieren. Durch das modulare Erzeugungskonzept kann das Gasmotorenheizkraftwerk höchst flexibel auf alle Anforderungen des Energiemarkts reagieren. Die 20 Gasmotoren sind in weniger als fünf Minuten auf Vollast. Jeder einzelne Motor ist individuell regelbar und für mehrere Starts pro Tag ausgelegt. So können wir jederzeit auf wechselnde Bedarfe reagieren.

▼ **Auf politischer Ebene wird über eine Vereinheitlichung der Netzentgelte diskutiert. Welche Auswirkungen hätte dies auf die Stadtwerke Kiel?**

△ Die Netzentgelte machen schon jetzt rund ein Viertel des Strompreises aus. Nehmen wir noch die Steuern, Abgaben und Umlagen von rund 55 Prozent dazu, bleibt uns nicht viel Spielraum, unsere Preise stabil zu halten. Derzeit werden wir über die von Tennet erhobenen vorgelagerten Netzentgelte belastet. Aktuell stehen wir vor einer Kostenerhöhung um 75 Prozent. Die steigenden Netzentgelte und erhöhten Abgaben können wir durch unsere Beschaffungsstrategie nicht mehr abfedern, daher haben wir zum 1. Januar 2017 die Strompreise erhöht. Da der Wettbewerb bundesweit stattfindet, sollten für alle Beteiligten auch gleiche Voraussetzungen gelten. Aus diesem Grund ist es überhaupt nicht haltbar, dass sich die Energiewende so unterschiedlich auf die Höhe der Netzentgelte auf der Übertragungsnetzebene auswirkt. Ich bin der Meinung, dass einheitliche Netzentgelte auf Übertragungsnetzebene kommen werden und müssen.

▼ **Welche Rolle spielen neue Geschäftsfelder für die Stadtwerke Kiel?**

△ Wir konzentrieren uns derzeit auf den Bau des neuen Kraftwerks. Mit diesem innovativen Projekt sichern wir die Zukunftsfähigkeit der Stadtwerke und schaffen eine optimale Basis für weitere Entwicklungen des Unternehmens. Daher sind wir aktuell bei der Belegung von neuen Geschäftsfeldern nicht an der vordersten Front unterwegs. Dennoch haben wir über die MVV-Gruppe durchaus Möglichkeiten, uns weiterzuentwickeln. So vertreiben wir beispielsweise Produkte des Unternehmens Beegy, einer Tochtergesellschaft der MVV Energie, die PV-Anlagen, Batteriespeicher und Heim-Ladestationen für E-Fahrzeuge anbietet. Dies bildet die Basis für eine Flatrate mit grünem Strom. So nutzen die Kunden ihren selbsterzeugten Strom, und wenn der einmal nicht reicht, bekommen Sie unbegrenzt Reststrom aus der Beegy-Community. Wir haben auch Produkte wie das Energie-Cockpit entwickelt: Hiermit beraten wir zum Beispiel Bäckereien, wie sie ihren Energiebedarf optimieren können. Derartige Dienstleistungen wollen wir verstärkt anbieten, auch an einer Kooperation mit Unternehmen der Wohnungswirtschaft arbeiten wir. Insgesamt erwarte ich kurz- bis mittelfristig im Bereich neuer Geschäftsfelder aber keinen großen Ergebnisbeitrag, sondern hoffe eher auf eine noch höhere Kundenbindung.

▼ **Sie kommen aus der Privatwirtschaft: Ist ein privater Mehrheitsanteilseigner aus Ihrer Sicht von Vorteil?**

△ Auf jeden Fall. Insbesondere in Bezug auf energiewirtschaftliche und technische Fragestellungen gibt es bei der MVV Energie sehr kompetente Ansprechpartner. Und selbstverständlich ist auch die Stadt Kiel für uns wichtig: Wir sind hier verwurzelt und profitieren von den sozialen und gesellschaftlichen Netzwerken. Wichtig für uns ist, dass beide Gesellschafter uns in operativen und auch strategischen Fragen eine große Autonomie zugestehen. Insgesamt haben wir eine sehr gute Mischung aus privatwirtschaftlichen und kommunalen Ansprechpartnern.

**Neue Geschäftsfelder bringen den Stadtwerken Kiel keine großen Gewinne, sind aber gut für die Kundenbindung.**

## 6.5 Stadt Würzburg: Geschäftsführern Freiheiten lassen

Aufgrund der Energiewende arbeitet das Würzburger Heizkraftwerk nicht mehr profitabel. Was bedeutet dies für den Konzern Kommune? Ein Gespräch mit Würzburgs Stadtkämmerer Robert Scheller und Würzburgs Oberbürgermeister Christian Schuchardt.

▼ **Herr Scheller, im Jahr 2017 muss die Stadt Würzburg der WVV erstmals in ihrer Geschichte Geld zuschießen. Was sind die Gründe?**

△ **Robert Scheller (RS):** Im Kern gibt es zwei Gründe: Die Würzburger Straßenbahn GmbH (WSB) gehört zum WVV-Verbund. Der ÖPNV und insbesondere der schienengebundene ÖPNV waren schon immer defizitär, in den vergangenen Jahren sind die Verluste aber vor allem aufgrund der Tarifzuwächse angestiegen. Dies wäre für sich über den Querverbund noch ausgleichbar gewesen, wären nicht gleichzeitig die Erlöse des Stadtwerks zurückgegangen. Ursächlich hier ist wiederum, dass das sehr moderne Würzburger Heizkraftwerk aufgrund der Energiewende nicht mehr profitabel betrieben werden kann. In den Haushalt 2017 mussten wir daher Vorsorge für einen möglichen Verlustausgleich in Höhe von 500.000 Euro einplanen.

▼ **Erwarten Sie, dass die Stadt Würzburg die WVV auch mittelfristig unterstützen muss?**

△ **RS:** Die Wirtschaftspläne sehen bis 2020 keinen weiteren Verlustausgleich vor. Die Situation verbessert sich unter anderem durch Gesetzesänderungen bei der KWK-Förderung. Außerdem wird unser Freizeitbad Nautiland ab 2017 abgerissen und neu gebaut. Während der Bauzeit fällt entsprechend auch ein geringerer Verlust an. Ab 2021 werden wir dann allerdings massiv in neue Straßenbahnzüge investieren müssen.

▼ **Mit über 24 Millionen Euro wird das neue Schwimmbad zu Buche schlagen, außerdem leistet sich Würzburg eine neue Straßenbahnlinie. Sind diese politisch gewollten Großprojekte angesichts des Ergebnisrückgangs beim Stadtwerk überhaupt finanzierbar?**

△ **RS:** Ja, sind sie. In das neue Bad müssen wir natürlich zunächst investieren. Da die Umsätze aufgrund der größeren Attraktivität aber steigen und die Kosten insbesondere aufgrund des niedrigeren Energieverbrauchs sinken werden, wird das Defizit des neuen Bades nicht höher sein als das des alten Bades – inklusive Abschreibungen übrigens. Eine Straßenbahnverlängerung wird zu 80 Prozent vom Freistaat Bayern gefördert, die verbleibenden Aufwendungen können und müssen wir über Einsparungen und Effizienzsteigerungen an anderen Stellen kompensieren.

▼ **Herr Schuchardt, im Sommer 2014 sind die Stadtwerke Gera in die Insolvenz gegangen. Der Würzburger Querverbund weist große Ähnlichkeiten zu den Strukturen in Gera auf. Ist die Refinanzierung der WVV mit der Insolvenz in Gera schwieriger geworden?**

△ **Christian Schuchardt (CS):** Mit der Insolvenz der Stadtwerke Gera hat sich die Sichtweise der Banken auf kommunale Unternehmen und insbesondere auf Querverbundstrukturen verändert. Die Banken prüfen inzwischen sehr genau, in welche Bereiche investiert werden soll. Sind es verlustbringende Unternehmen, ist die Kreditaufnahme schwierig. Wir nehmen daher teilweise die Kredite über den Konzern auf und geben sie dann an die Töchter weiter. Auch Bürgschaften spielen eine Rolle, müssen aber inzwischen beihilferechtlich korrekt ausgestaltet werden. Ein großes Thema ist auch die Betrachtung der Kommunen und ihrer Töchter als Kreditnehmereinheit. Hier gilt es, professionell zu steuern und strategisch langfristig zu planen.



Daniel Peter

Christian Schuchardt ist seit 2014 Oberbürgermeister der Stadt Würzburg und Aufsichtsratsvorsitzender der Würzburger Versorgungs- und Verkehrs-GmbH (WVV). Zuvor verantwortete der studierte Verwaltungswissenschaftler als Stadtkämmerer die Finanzen der bayerischen Großstadt.



Stadt Würzburg

Robert Scheller ist seit 2014 Stadtkämmerer der Stadt Würzburg. Zuvor leitete Scheller rund zehn Jahre lang das städtische Jugend-, Familien- und Sozialreferat. Von 2004 bis 2007 verantwortete der Jurist und Betriebswirtschaftler als Geschäftsführer zudem die Nahverkehr Würzburg-Mainfranken GmbH.



**Nur finanziell unabhängige Unternehmen sind in der Lage, die Aufgaben der regionalen Daseinsvorsorge effizient zu erfüllen.**

### Unternehmen

Die Stadt Würzburg hat ihre Beteiligungen in einem Querverbund organisiert. Die Würzburger Versorgungs- und Verkehrs-GmbH (WVV) ist Organobergesellschaft und befindet sich vollständig im Besitz der Stadt Würzburg. Im Konzern befinden sich neben den Stadtwerken auch beispielsweise die Mainfranken Netze GmbH, die Heizkraftwerk Würzburg GmbH, die Würzburger Straßenbahn GmbH und die Würzburger Bäder GmbH.

#### ▼ Wie eng steuert denn die Stadt Würzburg ihre Beteiligungen?

△ **CS:** Wir haben im vergangenen Jahrzehnt ein professionelles Beteiligungsmanagement aufgebaut. Dieses ist vor allem dafür verantwortlich, die Anreize für die Geschäftsführer richtig zu setzen. Denn klar ist: Unsere Geschäftsführer erhalten gutes Geld dafür, die Geschäfte ihrer Unternehmen zu entwickeln. Die Politik muss dies – auch über den Aufsichtsrat – begleiten. Sie darf aber nicht unternehmerische Freiheiten im Keim ersticken.

#### ▼ Die Stadtwerke Würzburg entwickeln sich nach eigener Darstellung von einem „reinen Versorgungsunternehmen“ zu einem „lösungsorientierten Dienstleister“. Was bedeutet das konkret?

△ **RS:** Wie schon beschrieben, ist die Erlössituation des Heizkraftwerks schwierig. Außerdem leidet das Stadtwerk im Stromvertrieb unter einem massiven Preiswettbewerb, der auch von anderen Stadtwerken angeheizt wird, die im Würzburger Stadtgebiet auf Kundenfang gehen. Aufbau und Pflege von langfristigen Kundenbeziehungen sind damit zu zentralen Themen geworden. Außerdem baut das Stadtwerk Dienstleistungen zum Beispiel im Bereich Planung und Bau für andere regionale EVUs aus.

#### ▼ Können denn diese neuen Bereiche die massiven Rückgänge im Kerngeschäft ausgleichen?

△ **RS:** Vermutlich nicht, sie werden die Ausfälle wohl nur lindern können. Langfristig können diese Entwicklungen auch den seit Jahren bewährten Querverbund in Frage stellen.

#### ▼ Überschreiten die Stadtwerke nicht mit den neuen Geschäftsfeldern die Grenze der regionalen Daseinsvorsorge?

△ **CS:** Natürlich muss man sich immer fragen, inwieweit ein öffentliches Unternehmen bei der Weiterentwicklung als Konkurrent in Bereichen auftritt, die sich auch marktwirtschaftlich gut organisieren lassen. Um den Aufgaben der Daseinsvorsorge effizient gerecht zu werden, brauche ich aber finanziell autarke Unternehmen, die nicht am Haushaltstropf der Kommune ihr Agieren ausrichten. Natürlich gibt es Bereiche, deren Privatisierung zu deutlichen Kostensenkungen geführt hat – Telefonieren ist hier das beste Beispiel. Das klappt aber nicht immer und überall. Hätte man zum Beispiel das Thema Breitbandausbau zur öffentlichen Aufgabe erklärt, wäre inzwischen auch das letzte Dorf mit schnellem Internet versorgt. Natürlich hätte dies die öffentliche Hand und am Ende den privaten Nutzer etwas gekostet. Abhängig von der Aufgabe und vom Geschäftsfeld geht es darum, regionale Disparitäten und gesellschaftliches Konfliktpotential zu vermeiden. Es kommt mit anderen Worten auf das Thema an.

#### ▼ Kommen wir zum Schluss noch einmal auf die Energiewende zurück. Können Sie dem ganzen Projekt auch etwas Positives abgewinnen?

△ **CS:** Man kann natürlich nicht immer alles in Euro und Cent bemessen. Mit der Energiewende hat die Politik auf die Atomkatastrophe in Fukushima reagiert. Ich finde dies im Grundsatz vollkommen richtig. Allerdings treibt das Ganze schon sehr seltsame Blüten, und darunter leiden wir hier in Würzburg auch finanziell: Ein CO<sub>2</sub>-schleuderndes Braunkohlekraftwerk kann aktuell deutlich profitabler betrieben werden als unser umweltfreundliche und hocheffiziente GuD-Kraftwerk. Investitionsentscheidungen müssen unter einem regulatorischen Marktregime getroffen werden, mit Marktwirtschaft hat das gar nicht zu tun. Und dann ist die Regulatorik auch aus umweltpolitischer Perspektive noch nicht stimmig, schließlich emittiert unser Land zurzeit mehr CO<sub>2</sub> als vor der Energiewende. Es wäre doch wünschenswert, dass man sich in Berlin bei der Gesetzgebung etwas mehr Mühe gibt.

## 6.6 Stadtwerke Hannover: Die Zukunft wird kleinteiliger und vielfältiger

Großvolumige Kraftwerksinvestitionen gehören der Vergangenheit an, die Zukunft ist kleinteilig, regenerativ und digital. Die Vorstandsvorsitzende Dr. Susanna Zapreva erläutert, wie sie sich die Zukunft der Stadtwerke Hannover vorstellt.



Dr. Susanna Zapreva ist seit April 2016 Vorstandsvorsitzende der Stadtwerke Hannover AG. Vor ihrem Wechsel nach Hannover war die promovierte Elektrotechnikerin und studierte Betriebswirtin als Geschäftsführerin der Wien Energie GmbH tätig.

### ▼ Frau Dr. Zapreva, Sie sind im April 2016 zu den Stadtwerken Hannover gewechselt. Wo liegen aktuell Ihre Arbeitsschwerpunkte?

△ Im Fokus steht aktuell die Strategieentwicklung. Im Sommer haben wir einen Strategie- und Transformationsprozess unter dem Namen „Enercity 4“ gestartet. Die Chancen aus der Digitalisierung unserer Gesellschaft spielen hierbei eine zentrale Rolle. Insbesondere im Vertrieb wird es radikale Veränderungen geben. Deshalb wollen wir zukünftig den Kunden viel mehr in den Mittelpunkt stellen und Erlebniswelten für ihn schaffen. Wir wissen bislang viel zu wenig über unsere Kunden. Hier bietet auch gerade die Digitalisierung große Chancen.

### ▼ Zur Strategie: Die von Ihrem Vorgänger entwickelte Strategie „K2025“ sah massive Investitionen in Höhe von 1,5 Milliarden Euro vor. Bleibt es dabei?

△ Die Summe der Investitionen werden wir im Rahmen der Kommunikation unserer neuen strategischen Ausrichtung Anfang 2017 bekanntgeben. Aber natürlich werden wir auch investieren. Bislang ist unsere Welt stark durch großvolumige Kraftwerksinvestitionen geprägt. In Zukunft wird es mehr um dezentrale Anlagen und erneuerbare Energien gehen. So werden wir auch massiv die Geschäftsfelder Wärme und Mobilität in den Fokus rücken.

### ▼ Wie werden Sie diese Investitionen finanzieren?

△ Auch die Finanzierung wird neue Ansätze erfahren. Wir müssen nicht alles allein machen, sondern auch über Kooperationen bzw. Beteiligungen. Vor allem die Beteiligung unserer Kunden ist mir wichtig. Dies senkt natürlich auch den Kapitalbedarf.

### ▼ Sie sprachen die erneuerbaren Energien an: Welche Bedeutung spielen diese für Enercity, und wie bewerten Sie vor diesem Hintergrund das reformierte EEG?

△ Das Thema erneuerbare Energien spielt für uns eine wichtige Rolle – und zwar nicht nur im Bereich Strom, sondern auch im Bereich Wärme und Mobilität. Die Reform des EEG war aus gesamtgesellschaftlicher Sicht notwendig. Über Details kann man immer uneinig sein, aber die Richtung, die erneuerbaren Energien stärker in den Markt zu bringen, passt.

### ▼ Auch neue Geschäftsfelder spielen für Enercity eine wichtige Rolle. Was sind aus Ihrer Sicht die interessanten Ansätze?

△ Die neuen Geschäftsfelder entstehen aus der Digitalisierung. Darüber hinaus beschäftigen wir uns mit Themen wie dezentralen Versorgungswelten rund um Wärme und Energiedienstleistung, aber auch das Thema Mobilität spielt eine große Rolle. Hier helfen wir beispielsweise Kunden mit großen Flotten, ihre Energiekosten zu optimieren. Es geht auch um Sharing-Ansätze, auch etwa zwischen Firmen.

**Die Stadtwerke Hannover wollen auch die Kunden an der Finanzierung des Unternehmens beteiligen.**

## Unternehmen

Unter der Dachmarke „Enercity“ bietet die Stadtwerke Hannover AG Strom, Erdgas, Wasser und Fernwärme sowie energienahe Dienstleistungen an. Mit einem Jahresumsatz von rund 2,3 Milliarden Euro und gut 2.500 Mitarbeitern gehören die Stadtwerke Hannover zu den größten kommunalen Energieversorgern Deutschlands. Anteilseigner der Stadtwerke Hannover sind die Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft Hannover mbH (75,09 Prozent), die Thüga AG (24 Prozent) und die Region Hannover (0,91 Prozent).

## Die Digitalisierung ist Teil der Daseinsvorsorge – auch über Stadtgrenzen hinweg.

marktwirtschaftliche Chancen bieten, werden wir diese auch nutzen. Abgesehen davon muss mit der Digitalisierung auch über den Begriff der Daseinsvorsorge nachgedacht werden. Immerhin gibt es auch eine digitale Daseinsvorsorge. Wir müssen dabei alle Bürger im Blick haben, aber individuell auf ihre Bedürfnisse eingehen – also Studenten genauso wie ältere Menschen, die trotz Einschränkungen in ihren eigenen vier Wänden wohnen bleiben wollen. Wir schaffen Erlebniswelten für alle Bürger – natürlich ist das Daseinsvorsorge. Übrigens verschieben sich dabei auch die räumlichen Grenzen, denn die digitale Welt kennt keine Stadtgrenzen.

### ▼ Welche Bedeutung hat dann überhaupt die Stadt noch für Sie?

△ Erstens ist die Stadt Hannover unser Heimatmarkt, dem wir natürlich auch verpflichtet sind. In Hannover haben wir die Aufgabe, die urbane Energiewende zu gestalten. Und zweitens ist die Stadt bekanntlich unser Eigentümer, mit dem wir ein sehr vertrauensvolles Verhältnis pflegen. Dies zeigt sich auch daran, dass der bisherige Stadtkämmerer Prof. Dr. Marc Hansmann Enercity-Vorstand wird, worüber ich mich sehr freue. Wir werden von Verwaltung und Politik als Energieexperten geschätzt und haben daher auch viel Raum zu gestalten. Ich schätze es sehr, dass wir unternehmerisch unsere Entscheidungen treffen können – das ist nicht überall selbstverständlich.

### ▼ Die Stadt ist aber natürlich auch an den Gewinnabführungen ihrer Stadtwerke interessiert. Diese waren in den vergangenen Jahren rückläufig. Wird sich dies wieder ändern?

△ Anders als andere Stadtwerke haben wir über all die Jahre Ausschüttungen in zweistelliger Millionenhöhe geleistet. Es stimmt zwar, dass die Ausschüttungen rückläufig waren, sie waren aber doch verlässlich und durchaus signifikant. Mittelfristig werden die Ausschüttungen auch wieder steigen. Dafür haben wir hier allerdings erst einmal einiges zu erledigen. Und dafür benötigen wir natürlich auch einen ausreichenden finanziellen Spielraum.

### ▼ Sie sind im April 2016 von Österreich nach Hannover gekommen. Gab es etwas, das Sie hierzulande überrascht hat?

△ Ich hatte eigentlich erwartet, dass Deutschland sehr viel wettbewerbsorientierter ist. Stattdessen ist hier sehr viel mehr reguliert als in Österreich. Dies geht – wie ich beobachte – deutlich zu Lasten der Effizienz.

### ▼ Können die neuen Geschäftsfelder die alten ersetzen?

△ Vom Umsatzvolumen her sicher nicht, dafür war der Bereich der konventionellen Energieerzeugung einfach zu groß. Die Zukunft ist kleinteiliger und vielfältiger. Wir müssen auch als Organisation lernen, hier mit der Dynamik Schritt zu halten. So etwas kommt nicht von selbst, der Transformationsprozess ist intensiv und wird einiges an Zeit in Anspruch nehmen.

### ▼ Begeben Sie sich mit den neuen Geschäftsfeldern nicht außerhalb der Grenzen der kommunalen Daseinsvorsorge? Ist es wirklich notwendig, dass kommunale Unternehmen im Bereich der Digitalisierung in Konkurrenz zur Privatwirtschaft treten?

△ Die Digitalisierung betrifft praktisch alle Lebensbereiche, sie ist kein abgeschlossener Bereich, auf den irgendein Marktteilnehmer einen Anspruch erheben könnte. Wenn sich uns





# Ansprechpartner

BNP Paribas S.A. Niederlassung Deutschland  
 Marion Haas  
 Europa-Allee 12  
 60327 Frankfurt am Main  
 Telefon: (089) 7 10 40 75-82  
 E-Mail: [marion.haas@bnpparibas.com](mailto:marion.haas@bnpparibas.com)

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
 André Horn  
 Fuhlenwiete 12  
 20355 Hamburg  
 Telefon: (040) 3 02 93-563  
 E-Mail: [andre.horn@bdo.de](mailto:andre.horn@bdo.de)

Gelsenwasser AG  
 Frank Neumann  
 Willy-Brandt-Allee 26  
 45891 Gelsenkirchen  
 Telefon: (02 09) 708-19 40  
 E-Mail: [frank.neumann@gelsenwasser.de](mailto:frank.neumann@gelsenwasser.de)

Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge  
 Universität Leipzig  
 Dr. Oliver Rottmann  
 Augustusplatz 10  
 04109 Leipzig  
 Telefon: (03 41) 9 73 35-83  
 E-Mail: [rottmann@wifa.uni-leipzig.de](mailto:rottmann@wifa.uni-leipzig.de)

Der Neue Kämmerer  
 Katharina Schlüter  
 Mittelstraße 2–4  
 10117 Berlin  
 Telefon: (030) 20 61 85-42  
 E-Mail: [katharina.schlueter@derneuekaemmerer.de](mailto:katharina.schlueter@derneuekaemmerer.de)



