

Trends in der Energiewirtschaft: Kooperationen und (Re-) Kommunalisierung von Infrastrukturen

Kommunales Infrastruktur-Management

Berlin, 14. Mai 2009

Dr. Barbara Praetorius

Bereichsleiterin Verbandsstrategie und
Grundsatzfragen der Energiewirtschaft

Verband kommunaler Unternehmen e.V.



Agenda

- I. VKU als wirtschaftspolitische Interessenvertretung
- II. Leistungsbilanz kommunaler Unternehmen
- III. Selbstverständnis von Stadtwerken
- IV. Kommunalwirtschaft im Wandel
- V. Liberalisierung und Regulierung – Eine Erfolgsgeschichte?
- VI. Aktuelle Herausforderungen
- VII. Trend 1: Kooperationen
- VIII. Trend 2: (Re-)Kommunalisierung von Infrastrukturen
- IX. VKU als Impulsgeber für Unternehmensstrategien
- X. Fazit

I. VKU als wirtschaftspolitische Interessenvertretung

VKU – der Verband der kommunalen Ver- und Entsorgungswirtschaft

VKU repräsentiert die **wirtschaftspolitischen Interessen**

- von über **1.350** kommunalen Unternehmen der Branchen:
 - Energiewirtschaft
 - Wasser- und Abwasserwirtschaft
 - Abfallwirtschaft und Stadtreinigung (VKS im VKU)

- auf:
 - **europäischer Ebene**
 - **Bundes- und Länderebene**

II. Leistungsbilanz kommunaler Unternehmen

Volkswirtschaftliche Leistungsbilanz



Umsatzerlöse 71,7 Mrd. Euro

Investitionen 6,2 Mrd. Euro

Beschäftigte 222.000

VKU, Stand 2008

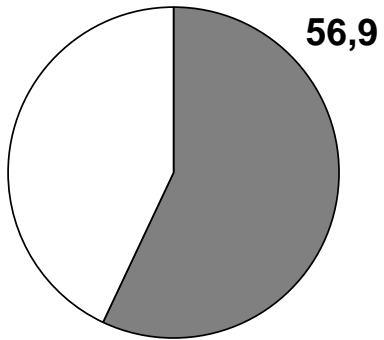
Knapp 80 % der Stadtwerke-Investitionen werden als Aufträge an die regionale Wirtschaft vergeben



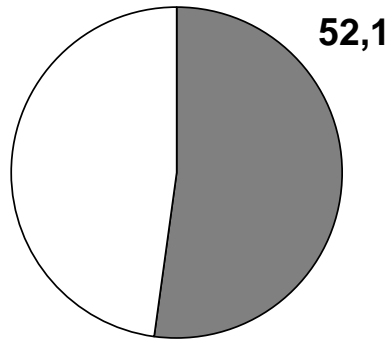
Kommunen schätzen eigene Stadtwerke zunehmend

Marktanteile der kommunalen Versorgungsleistungen:

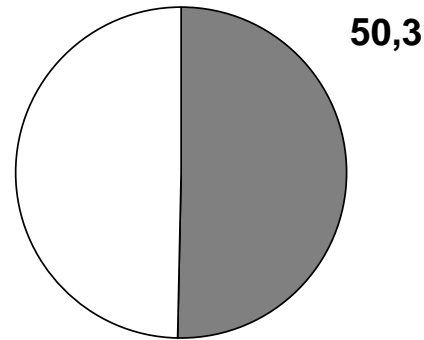
Stromversorgung



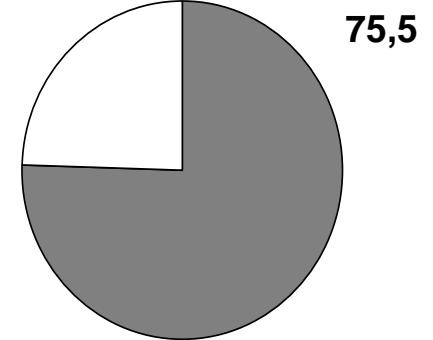
Gasversorgung



Wärmeversorgung

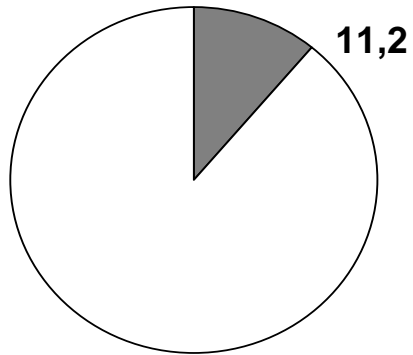


Wasserversorgung

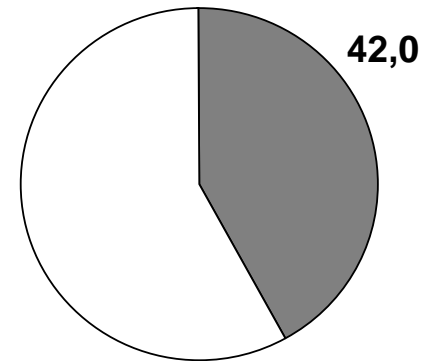


Marktanteile der kommunalen Entsorgungsleistungen:

Abwasserentsorgung



Abfallentsorgung (HH)



III. Selbstverständnis von Stadtwerken

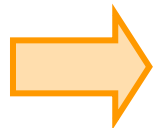
Stadtwerke ...

- ... sind **Player** auf dem freien Markt.
- ... agieren **privatwirtschaftlich**, d.h. wirtschaftlich und effizient.
- ... sind dem **Public Value** (~ Ausrichtung am Allgemeinwohl) und nicht dem Shareholder Value verpflichtet.
- ... führen (Teil)Gewinne als **Eigenkapitalverzinsung** durch Abführungs- oder Überlassungsverträge an ihre **Eigentümerkommunen** ab.

Stadtwerke: Wirtschaftliche Bedeutung für Kommunen

Neben der **Steigerung der lokalen Wertschöpfung** (Auftragsvergabe in der Region, Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen etc.) sind kommunale Unternehmen eine **wichtige Einnahmequelle für Eigentümerkommunen**:

- Gewinnabführung/Eigenkapitalverzinsung
- Konzessionsabgabe Energie- und Wasserversorgung
- Gewerbesteuer
- Übernahme von Verlustbetrieben (z.B. ÖPNV, Bäder sofern techn.-wirtschaftliche Verflechtung gegeben)



Kommunen können mit diesen Einnahmen in andere lokale **Infrastrukturdienstleistungen** investieren oder finanzielle Verluste anderer **Dienstleistungsangebote** ausgleichen!

Stadtwerke: Aktive Wettbewerber im Energiemarkt

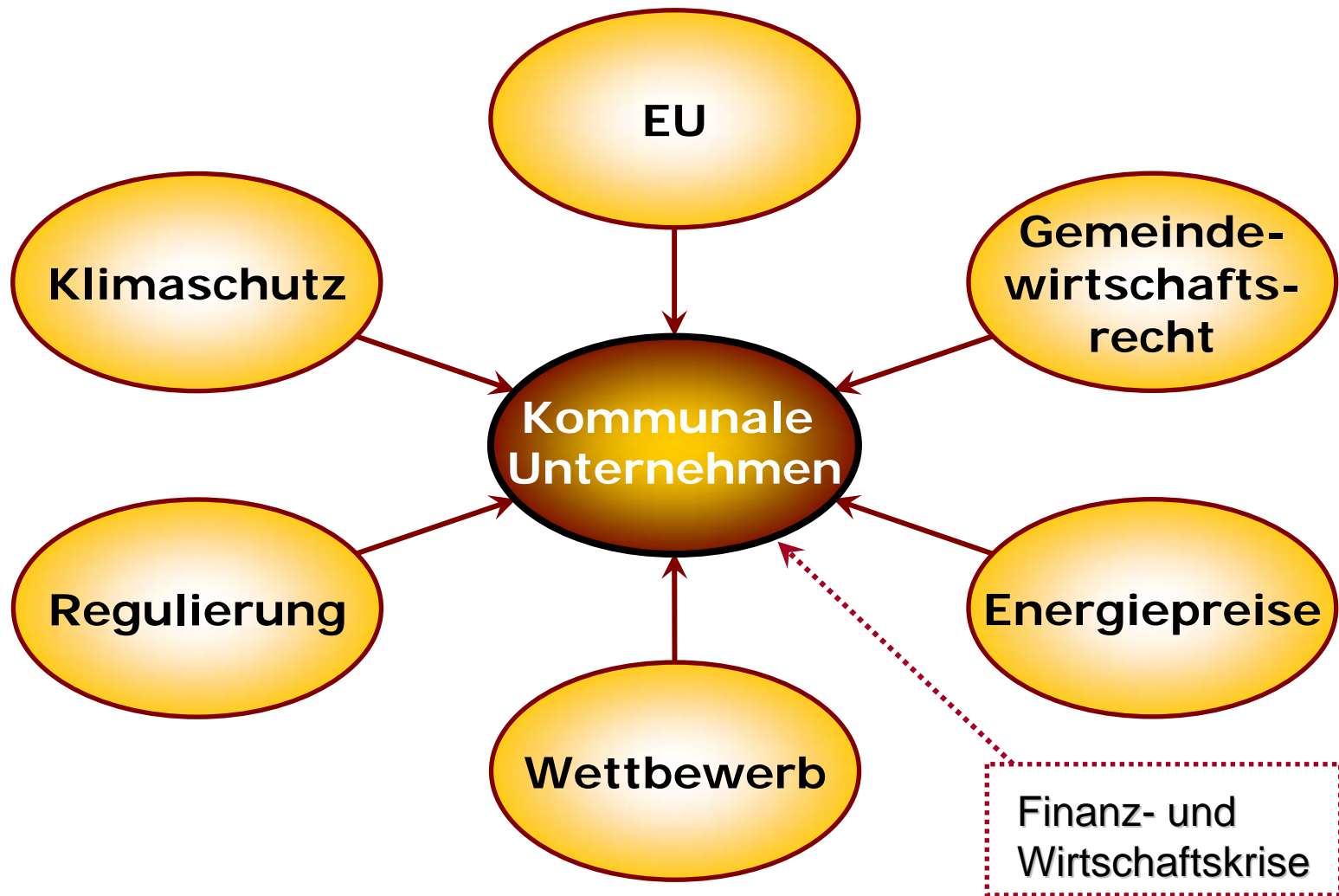
→ durch **Ausbau der Eigenerzeugung:**

- zur Verringerung der Abhängigkeit von Bezugspreisvorgaben der Vorlieferanten
- zur Belebung des Wettbewerbs im Erzeugungsmarkt
- mit einem Beitrag zu energie- und klimaschutzpolitischen Zielen durch
 - » den vorrangigen Einsatz der klimaschonenden KWK und
 - » Den Ausbau erneuerbarer Energien

→ durch Entwicklung des **Geschäftsfeldes EDL:**

- zur Umsetzung **klimaschutzpolitischer Vorgaben**
- zur **Verbreiterung der Angebotsauswahl** für Haushalts- und Wirtschaftskunden

IV. Kommunalwirtschaft im Wandel



V. Liberalisierung/Regulierung – Eine Erfolgsgeschichte?

Ziel der Regulierung,
Energiepreise zu senken, (derzeit) nicht erreichbar

- Entwicklung der internationalen **Rohstoffpreise**
- Deutliche Erhöhung des **Steuer- und Abgabenanteils** von 12 % auf ~40% (seit 1998)
- Verteuerung durch **ordnungspolitische Vorgaben** (CO2-Emissionshandel)
- Kostenfaktor **Regulierung**, insbesondere Bürokratieaufwand und IT-Bereich

Ziel der Liberalisierung,
Entwicklung von **Wettbewerb**, durch Oligopolstrukturen und Privatisierung beeinträchtigt

- Wege in ein **Oligopol**: seit 1998 politisch unterstützter Konzentrationsprozess, Marktposition Energiekonzerne durch Kauf von Stadtwerkeanteilen
- Behinderung d. **Gemeindewirtschaftsrecht**
- **Privatisierung** führt zum **Verlust** gesellschaftlicher **Steuerungsmöglichkeiten** über relevante wirtschaftlicher Infrastrukturen



! Die politisch angestrebten Ziele der Regulierung und Liberalisierung konnten bislang nicht erreicht werden !





VI. Aktuelle Herausforderungen für Stadtwerke

- Chancen und Risiken durch IEKP
- Ausbau der Eigenerzeugung
- Sinkenden Margen im Vertriebsbereich
- Kostenfaktor Regulierung
- Hemmnis Gemeindewirtschaftsrecht

Unternehmensstrategische (Neu-)Positionierung kann erforderlich sein!

VII. Trend 1: Kooperationen

- **Strategische (Neu-)Positionierung** für Stadtwerke in zwei Varianten nutzbar:
 - bei ausreichenden finanziellen Mitteln  Stand-Alone
 - Nutzen-/Risikoteilung  **horizontale Kooperationen**
- Kooperationen entlang der **gesamten regulierten und wettbewerblichen Wertschöpfungskette** möglich: Erzeugung, Netze, Marketing, Beschaffung, Vertrieb, EDL

Wirtschaftlicher Erfolg nicht primär von Unternehmensgröße abhängig

Wirtschaftlicher Erfolg = Fähigkeit, flexibel und netzwerkorientiert Kooperationen einzugehen und zu steuern

- Kooperationen empfehlenswert als die strategische Option insbesondere für **kleinere** und **mittlere Unternehmen**
- **60 %** der Stadtwerke bereits **Partner einer oder mehrerer Kooperationen**

Unternehmensstrategische Vorteile von Kooperationen

- Vorrangige **Ziele einer Kooperation**
 - Skalen- oder Synergieeffekte $(1 + 1) > 2 !$
- erschließbare **Effekte u. a.**
 - Instrument nachhaltiger Kostenoptimierung
 - Realisierung von Größenvorteilen
 - Gewinnung/Erhaltung qualifizierter Arbeitskräfte
 - Ausbau/Implementierung neuer Geschäftsfelder
- **bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung**
 - kommunalpolitischer Steuerung und Flankierung
 - Erhalt unternehmerischer Handlungsfähigkeit
 - Optimierung der Kundenbindung

Beispiel: VKU-Dachmarkenkampagne

tugenden

fairness. zuverlässigkeit. engagement.
eben aus leidenschaft für die region.

Meine Stadtwerke. Gemeinsam stark.

Mehr Informationen: www.meine-stadtwerke.de

gewinnbeteiligung

unsere gewinne bleiben hier.
denn wir gehören ihnen.

Meine Stadtwerke. Gemeinsam stark.

Mehr Informationen: www.meine-stadtwerke.de

VIII. Trend 2: (Re-)Kommunalisierung

- In den **nächsten Jahren** sind die Mehrzahl der **Konzessionsverträge** neu abzuschließen
- **Imagewerte** für die Kommunalwirtschaft sind **positiv**; Bürgervoten gegen Privatisierung von Stadtwerken, z.B. Leipzig, Quedlinburg
- Gesellschaftlicher Konsens demokratisch verfasster Gemeinwesen:
 - **existenzielle** und **volkswirtschaftsrelevante Infrastrukturdienstleistungen** sind unabhängig von privatwirtschaftlich beeinflussten Marktzyklen zu gewährleisten
 - entsprechende **Infrastrukturdienstleistungen** bedürfen der politischen Steuerung durch den Staat u./o. seiner Kommunen
 - Energieversorgung ist volkswirtschaftlich relevante Infrastruktur
 - Energieversorgung ist durch **öffentliche (kommunale) Unternehmen gewährleistet**; partiell auch durch private EVU

(Re-)Kommunalisierung als Zukunftsoption

- **Vorteile von (Re-)Kommunalisierung aus Sicht der Gemeinde:**
 - **Public Value** statt Citizen Value
 - Stärkung der **regionalen Wertschöpfung**, z.B. Investitionen an regionales Baugewerbe, Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen
 - **Verbreiterung** der kommunalen **Einnahmehasis**
 - **Kommunalpolitik** hat mehr Möglichkeiten, **lokal zu agieren**, z.B. Implementierung von **Klimakonzepten**, Verwirklichung einer **nachhaltigkeitsgerechten Energieversorgung**, Ausbau **dezentraler Erzeugung**, Ausbau von **Breitband DSL**
- **! Aber:** mögliche **Risiken** u.a. durch Regelungslücken des EnWG beachten → frühzeitige Befassung erforderlich!
- Bsp. für **neugegründete Stadtwerke**: Springe, Waldkirch, Heiligenhafen, Regionalwerk Bodensee, HochsauerlandEnergie

IX. VKU als Impulsgeber für Unternehmensstrategien

Phase III (2008) – Geschäftsfeld Energiedienstleistungen:

Informationsplattform und Angebot praxisorientierter Instrumente und Arbeitshilfen (Baukastenprinzip) zum Ausbau des Geschäftsfeldes EDL in den Bereichen Haushalts- und Industriekunden



Phase II (2007) – Kooperationsmöglichkeiten:

Ermittlung relevanter Kooperationsmodelle über alle Wertschöpfungsstufen; Berücksichtigung europäischer und nationaler Rahmenbedingungen

Phase I (2006) – Strategieszzenarien und Handlungsoptionen:

Entwicklung alternativer Szenarien für Energiemarkt 2010/2015
 → Erarbeitung erfolgversprechender Strategieoptionen für diese Szenarien

.....

**Neu
2009**

Phase IV – Neuvergabe von Konzessionsverträgen:

Orientierungsleitfaden für Kommunen und Stadtwerke im Kontext auslaufender Konzessionsverträge

X. Fazit

- Stadtwerke sind privatwirtschaftlich agierenden Local Player auf dem Energiemarkt und sorgen für mehr Wettbewerb..
- Städte und Gemeinden entdecken zunehmend Wert eigener Stadtwerke → Renaissance der Stadtwerke wird durch große Teile der Bevölkerung gestützt.
- Mit der Liberalisierung und Regulierung verfolgte Ziele wurden (bislang) nicht erreicht.
- Kommunen profitieren als Eigentümerkommunen von eigenen Stadtwerken.
- Horizontale Kooperationen entwickeln sich zur „Schlüsselstrategie“ von unternehmensstrategischen Handlungsoptionen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Barbara Praetorius

Bereichsleiterin Verbandsstrategie und
Grundsatzfragen der Energiewirtschaft
Verband kommunaler Unternehmen e.V.



Hausvogteiplatz 3-4

10117 Berlin

Fon +49(0)30.58580-170

Fax +49(0)30.58580-103

E-Mail: praetorius@vku.de

Internet: <http://www.vku.de>