

# Wind von vorne: Stadtwerkestrategien in Zeiten der Energiewende

Die Energiewende hat neben dem beschleunigten Atomausstieg und dem damit verbundenen Ausbau der erneuerbaren Energien ein wesentliches Ziel: Eine nachhaltige Reduzierung der Klimagase durch Förderung der Energieeffizienz und Energieeinsparung. Dass Rohstoffe nicht unendlich sind und immer teurer werden, ist ein zusätzlicher Motivator für diese Entwicklung. Den Kommunen und ihren Stadtwerken kommt in der Zielstellung der Energiewende, die weltweit Modellcharakter hat, eine herausgehobene Rolle zu.

## Die Energiewende als Chance für Stadtwerke ...

Der Transformationsprozess des Energiemarkts ist tief greifend und zieht einen Wandel weg von einer zentralen Energieerzeugung hin zu einer dezentralen Energieversorgung mit kleineren Kraftwerken nach sich. Eine Chance ist dies vor allem für kleinere Versorger wie die Stadtwerke, denen nach der Liberalisierung des Strommarkts 1998 noch vor einigen Jahren von zahlreichen Experten ein langsames Aussterben prognostiziert wurde. In den Kommunen werden erneuerbare Energien angesiedelt, Stromtrassen gebaut sowie Infra- und Speicherstrukturen geschaffen. Im Jahr 2011 rief der Geschäftsführer des Verbands kommunaler Unternehmen (VKU) eine „Ära der Stadtwerke“<sup>1</sup> aus. Fachleute und Medien sehen in den rund 900 Stadtwerken die Schlüsselakteure der Energiewende. Mit ihnen könnten die Kommunen einen großen Handlungsspielraum schaffen, den umwelt- und klimafreundlichen Umbau der örtlichen Energieversorgung voranzutreiben, konstatierte das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

im September 2013. Und es kommen immer mehr Stadtwerke dazu: Über 70 Neugründungen gab es seit 2005 und im Zuge des Auslaufs von Strom- und Gas-konzessionsverträgen überlegen viele Kommunen einen eigenen Einstieg als Versorgungsunternehmen<sup>2</sup>. Vielerorts haben sich Stadtwerke-Gesellschaften gebildet, die über ihr angestammtes Gebiet hinaus grenzüberschreitend aktiv sind und immer konzernähnlicher agieren.

Die Stadtwerke, die die Daseinsvorsorge in den Kommunen absichern und neben Strom häufig auch Wasser, Fernwärme und Gas bereitstellen sowie den öffentlichen Nahverkehr betreiben, haben sich in den vergangenen Jahren aufgestellt, den großen Energiekonzernen verstärkt Konkurrenz entgegenzusetzen. Die dezentrale, klimafreundliche Energieerzeugung wurde auf- und ausgebaut, Leitungsnetze wurden erworben und modernisiert. Zudem engagieren sich Kommunen und Stadtwerke bei der Energieeinsparung etwa durch den Ausbau von Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen (KWK), bei denen Abwärme aus der Stromerzeu-

gung zusätzlich auch für die Bereitstellung von Fernwärme genutzt wird. Auch bei der Entwicklung neuer intelligenter Speichertechnologien sowie beim Netzausbau sind die Stadtwerke aktiv.

## ... oder ein Unternehmensrisiko?

In Milliardenhöhe haben die Stadtwerke bereits Investitionen in erneuerbare Energien – vor allem Wind- und Solarkraft – sowie in hocheffiziente konventionelle Kraftwerke getätigt. Vor allem letztere Milliardeninvestitionen in neue effiziente Gaskraftwerke drohen die Stadtwerke nun allerdings in eine Krise zu stürzen. Wie der Präsident des Verbands kommunaler Unternehmen in einem Interview betonte<sup>3</sup>, erwirtschaften viele Städte vor dem Hintergrund der derzeit in Deutschland bestehenden Überkapazitäten bei der Energieerzeugung mit ihren Investitionen Verluste. Aufgrund des Vorrangs von erneuerbaren Energien bei der Einspeisung ins Netz und der extrem niedrigen Preise für CO<sub>2</sub>-Emissionszertifikate – von denen vor allem alte Kohlekraftwerke mit geringen variablen Kosten profitieren – wird Strom aus effizienten und umwelt-

<sup>1</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung, 22.12.2011, S. 19: Interview mit Hans-Joachim Reck, „Deutschland braucht einen Energieminister“

<sup>2</sup> Vgl. Sondierstudie „Stadtwerke-Neugründungen und Rekommunalisierungen“, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, September 2013

<sup>3</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung, 5.12.2013, S. 19: „Uns drohen Löcher in der Bilanz“

freundlichen, aber mit teureren Brennstoffkosten belasteten Gaskraftwerken derzeit immer seltener ins Netz gespeist.

Neue Investitionen in Gaskraftwerke lohnen sich unter den gegebenen Bedingungen nicht. Und dies, obwohl für die Regelbarkeit der Stromversorgung – die Grundlast – effiziente konventionelle Kraftwerke noch lange benötigt werden, um die Wetterabhängigkeit der Stromerzeugung aus Wind und Sonne ausreichend auszugleichen und die Geschäftsprognosen für derartige neue Kraftwerke vor einigen Jahren noch deutlich positiver ausfielen.

Nach einer Studie von Euler Hermes Rating Deutschland<sup>4</sup> wiesen 2012 rund 50 Prozent der 25 umsatzstärksten deutschen Stadtwerke bereits einen deutlich negativen Free Cashflow<sup>5</sup> auf. Gleichzeitig steigt der Finanzierungsbedarf für die geplanten Investitionen. Fast 80 Prozent der Stadtwerke beabsichtigen, in diesem Jahr zusätzliches Fremdkapital, zumeist in Form von klassischen Bankdarlehen, aufzunehmen.<sup>6</sup> Mehr als die Hälfte der Stadtwerke sehen die fehlende eigene Liquidität und einen geringeren Cashflow als besondere Unternehmensrisiken im Zuge der Energiewende; Zinsänderungen werden von fast der Hälfte als bedeutendes Risiko erachtet.<sup>7</sup> Ein Dilemma, das auch die Kommunen schmerzt, die sich vielfach ohnehin in einer schwierigen Finanzsituation befinden: Die schrumpfenden Gesamterlöse bei ihren Stadtwerken führen zu einer geringeren Finanzmasse, die an die Kommunen abgeführt werden kann. Auch häufig defizitäre Sparten wie der öffentliche Nahverkehr und Schwimmbäder, die von der Stromsparte des Stadtwerks im Rahmen des Querverbands profitieren, werden zu Leidtragenden.

### Nachhaltige Planung durch das EEG 2014?

Die in den letzten Jahren fehlende langfristige Planbarkeit stellt für die Stadtwerke dabei die wohl größte strategische Herausforderung im Zuge der Energiewende dar: Das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), das den wesentlichen regulatorischen Investitionsrahmen setzt, wurde seit seiner Einführung im Jahr 2000 durchschnittlich alle drei Jahre gravierend novelliert. In den Zwischenjahren gab es weitere Änderungen bei den nachgelagerten Durchführungsanordnungen.

Die angekündigte erneute EEG-Novelle der Bundesregierung hat neben einer Begrenzung der Strompreissteigerungen für Verbraucher ausdrücklich zum Ziel, eine längerfristige Planbarkeit für die handelnden Akteure zu ermöglichen. Auch der kürzlich vorgestellte Klima- und Energiepakt der EU-Kommission mit seinen europaweiten Zielmarken einer 40-prozentigen CO<sub>2</sub>-Reduktion und einem 27-prozentigen Versorgungsanteil an erneuerbaren Energien bis zum Jahr 2030 sowie der geplanten Einführung von einheitlichen Mindestpreisen für Emissionsrechte kann zur besseren Planbarkeit beitragen. Welche Auswirkungen die vorgesehenen Änderungen auf die strategische Ausrichtung der Stadtwerke in den einzelnen Investitionsbereichen der Energieerzeugung haben können, soll im Folgenden kurz skizziert werden.

### Investitionsfeld Energieerzeugung

Die Mehrheit der Stadtwerke ist neben dem Energievertrieb in zunehmendem Maße auch im Bereich der Energieerzeugung tätig. Im Jahr 2012 befanden sich durch die im VKU organisierten Stadtwerke Erzeugungsinvestitionen in Höhe von mehr als 3.500 Megawatt im Bau bzw. im Genehmigungsverfahren<sup>8</sup>, dies entspricht der Leistung von zwei bis drei der noch laufenden neun Kernkraftwerke in Deutschland. Schwerpunkt der Investitionsplanungen waren dabei KWK-Anla-

gen mit fast 40 Prozent und Investitionen in erneuerbare Energien mit knapp 23 Prozent.

Wie von den Stadtwerken mit hoher Priorität gefordert<sup>9</sup>, plant die Bundesregierung gemäß des Kabinettsbeschlusses vom 23.1.2014 zu Eckpunkten des EEG 2014 eine grundlegende Änderung der Fördersystematik der erneuerbaren Energien. Erstmals sollen für alle wesentlichen EE-Technologien (Windenergie auf See/an Land, Solarenergie, Bioenergie) Ausbaukorridore verbindlich festgelegt werden. Jährlich würden dabei Höchstgrenzen für den Einspeisungszubau (in Megawatt) vorgeschrieben. Die Förderung wird gemäß der Eckpunkte durchgehend degressiv ausgestaltet. Spätestens ab 2017 soll die Förderhöhe über Ausschreibungen ermittelt werden. Zur besseren Marktintegration der erneuerbaren Energien ist für Neuanlagen die Einführung einer verpflichtenden Direktvermarktung (also der direkte Verkauf des erzeugten Stroms an einen Abnehmer zum Marktpreis ohne Inanspruchnahme der EEG-Umlage) geplant, die auch die Stadtwerke vor neue Herausforderungen beim Stromvertrieb stellen würde. Mehr denn je wird zu überlegen sein, welche Investitionen sich im Bereich der erneuerbaren Energien als dauerhaft marktfähig erweisen.

Durch jene verbindliche Festlegung der Ausbaukorridore – und die damit stärkere Vorhersagbarkeit der Stromeinspeisungsmenge aus erneuerbaren Energien – böte sich den Stadtwerken zusätzlich die Möglichkeit, die dauerhafte Marktfähigkeit neuer konventioneller Anlagen (beispielsweise effiziente KWK-Anlagen) besser kalkulieren zu können. Mittelfristig hat die Bundesregierung angekündigt, effektive Mechanismen für das Vorhalten von Kapazität schaffen zu wollen und so einen Anreiz für den weiteren Betrieb konventioneller Anlagen zu setzen. Vorerst werden die Bedingungen in diesem Bereich wohl herausfordernd bleiben.

4 Vgl. Euler Hermes Rating Deutschland GmbH (2014): Energiewende – Können Stadtwerke Defizite kommunaler Haushalte künftig abdecken?

5 Der Free Cashflow ist eine bedeutende Liquiditätskennzahl und verdeutlicht, wie viel Geld für die Dividenden der Anteilseigner und/oder für eine allfällige Rückführung der Fremdfinanzierung verbleibt.

6 Vgl. Fieldstone und Universität Leipzig (2013): Stadtwerkefinanzierung

7 Vgl. Deutsche Bank und Universität Leipzig (2013): Rekommunalisierung in Zeiten der Energiewende

8 Vgl. VKU-Mitgliederumfrage 2012

9 Vgl. VKU-Kurzumfrage zum EEG 2014; abrufbar unter [www.vku.de](http://www.vku.de)

## Stadtwerke-Geschäftsführer und ihre Strategien



**Dr. Constantin H. Alsheimer**  
Vorsitzender des Vorstands  
der Mainova AG, Frankfurt  
am Main



**Holger Neumann**  
Geschäftsführer der Energie  
und Wasser Potsdam GmbH



**Marcus O. Wittig**  
Vorsitzender der Geschäfts-  
führung der Duisburger  
Versorgungs- und Verkehrs-  
gesellschaft mbH

### Was sind die entscheidenden strategischen Herausforderungen für Ihr Stadtwerk vor dem Hintergrund der Energiewende?

**Alsheimer:** „Der politisch forcierte Ausbau der erneuerbaren Energien ist in den vergangenen Jahren gut vorangekommen. Die Energiewende ist jedoch sehr kapitalintensiv, verursacht zusätzlichen Ausbaubedarf bei den Stromnetzen und setzt die fossile Stromerzeugung wirtschaftlich massiv unter Druck. Die strategische Herausforderung für Stadtwerke wie die Mainova AG besteht darin, die erforderlichen Investitionen zu tätigen, dabei aber die Verschuldungskapazität im Auge zu behalten, um auf Änderungen der energiepolitischen Rahmenbedingungen flexibel reagieren zu können.“

**Neumann:** „Die entscheidende Herausforderung in Potsdam ist für uns, die Klimaschutzziele der Landeshauptstadt – CO<sub>2</sub>-Einsparpo-

tenzial 284 Tsd. t p.a., davon unser Unternehmen 157 Tsd. t p.a. – mit den Anforderungen einer wachsenden Stadt und damit eines wachsenden Energiebedarfs in Einklang zu bringen. Unser 1995 in Betrieb genommenes hochmodernes und effizientes GuD-Heizkraftwerk, das bereits damals zu einer sehr deutlichen CO<sub>2</sub>-Reduzierung in der Stadt geführt hatte, ist und bleibt Grundlage der Strom- und Wärmeversorgung, bildet aber kein Ruhekissen.“

**Wittig:** „Eine wesentliche Herausforderung ist, unter den aktuellen Rahmenbedingungen überhaupt mittelfristige Geschäftsstrategien zu definieren. Derzeit ist die Energiewirtschaft geprägt von dem ungewissen Rechtsrahmen auf Bundes- und EU-Ebene. Einerseits ist die konventionelle Energieerzeugung insbesondere mit hocheffektiven und klimaschonenden Gas- und Dampf-Kraftwerken nicht mehr wirtschaftlich. Andererseits ist diese Form der Energieerzeugung für Stadtwerke von essenzieller Bedeutung, auch weil diese – infolge ihrer Verbrauchernähe – Strom und Wärme über Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) produziert und schon heute für eine dezentrale Energieerzeugung, die durch die Energiewende gestärkt werden soll, steht.“

### In welchen Bereichen der Energieversorgung sehen Sie für Ihr Stadtwerk mittelfristig Investitionsschwerpunkte?

**Alsheimer:** „Bisher bildeten die erneuerbaren Energien den wesentlichen Wachstumsfokus. Der aktuelle Ordnungsrahmen sorgt aber dafür, dass sich die Energiewirtschaft mit Investitionen insbesondere im Kraftwerksbereich zurückhält. Welche Auswirkungen die Reformpläne der Bundesregierung haben, ist noch

unklar. Auf jeden Fall wird der Netzausbau weiterhin wichtig bleiben, um die Versorgungszuverlässigkeit sicherzustellen. Auch Investitionen in klimafreundliche KWK-Anlagen können attraktiv sein. Mittel- bis langfristig werden die Bereiche Energiespeicher, Direktvermarktung und Energieeffizienz an Bedeutung gewinnen.“

**Neumann:** „Dreh- und Angelpunkt ist in unserer Stadt der Ausbau und die Verdichtung des Wärmenetzes. Zur Effizienzsteigerung der Wärmeversorgung werden wir vor allem in Wärmespeicher investieren. Mit dem Bau eines Tageswärmespeichers bei unserem Heizkraftwerk wird in diesem Jahr begonnen. Untersucht wird die mögliche Errichtung eines Aquifer. Ein weiterer Schwerpunkt ist der Bau von bis zu zwölf dezentralen Blockheizkraftwerken, die größtenteils mit Biogas betrieben werden, um den steigenden Energiebedarf zu decken.“

**Wittig:** „In Anbetracht der rechtlich labilen Rahmenbedingungen sind Investitionen in die Stromerzeugung derzeit lediglich im regenerativen Bereich sinnvoll. Die Stadtwerke Duisburg konzentrieren sich hierbei auf Windenergie. Stand bislang die Beteiligung an Windparks im Fokus, prüfen wir derzeit auch die Errichtung und den Betrieb eigener Anlagen. Weiterhin planen wir, das Duisburger Fernwärmenetz zu verdichten und, wo dies wirtschaftlich ist, auszubauen.“

Weiterer Investitionsbedarf liegt im Bereich der Smart Meter. Sobald alle rechtsverbindlichen Verordnungen sowie datenschutzrechtliche Spezifikationen für Smart Meter feststehen, werden wir konkreter an entsprechenden Produkten für den Markt arbeiten.“

## Investitionsfeld Netzinfrastruktur und Speichertechnologien

Bereits heute sind 97 Prozent der erneuerbaren Energien und mehr als die Hälfte aller Erzeugungskapazitäten in Deutschland an die Verteilnetze angeschlossen<sup>10</sup>, die sich im Gegensatz zu den überregionalen Übertragungsnetzen im Hochspannungsbereich zum Großteil in kommunaler Hand befinden. Mit steigendem Anteil der erneuerbaren Energien wird der Anteil der Stromversorgung, die über diese Netze abgewickelt wird, weiter zunehmen.

Laut Prognosen werden rund 90 Prozent der für die Energiewende notwendigen Gesamtnetzinvestitionen in den regionalen Verteilnetzen anfallen. Die oftmals kommunalen Betreiber stehen dabei vor der großen Herausforderung, die Verteil-

netze durch einen intelligenten Um- und Ausbau an die Energiewende anzupassen. Bis 2030 wird allein auf Verteilnetzebene ein Investitionsbedarf von mindestens 25 Milliarden Euro erwartet.<sup>11</sup>

Der Netzbetrieb durch die Stadtwerke ist derzeit noch rentabel, die Überschüsse schrumpfen jedoch bereits aufgrund der

<sup>10</sup> Zu Datenangaben in diesem und dem folgenden Absatz vgl. dena-Verteilnetzstudie 2012

<sup>11</sup> Prognos AG & Roland Berger Strategy Consultants (2010): Wegweiser Solarwirtschaft: PV Road 2020, Studie für den Bundesverband Solarwirtschaft e.V.

regulatorischen Eingriffe. Investitionshemmend wirkt insbesondere, dass Auf- und Ausbau von intelligenten Verteilnetzen derzeit im Gegensatz zu Netzerhaltungsmaßnahmen in der Regel noch nicht in den Abschreibungsregularien der kommunalen Energieversorgung abbildbar sind.

Der Speicherinfrastruktur wird künftig eine noch wichtigere Rolle im Versorgungsdesign zukommen, unterstützt sie doch entscheidend den so wichtigen Lastausgleich. Neben dem Ausbau der bestehenden Pumpspeicher experimentieren erste Stadtwerke – etwa in Prenzlau – mit innovativen Speichertechnologien wie den „Power-to-Gas“-Kraftwerken, die eine Einspeisung von temporär überschüssigen Kapazitäten ins Gasnetz ermöglichen, oder dezentralen Akku- und Batteriekonzepten.

### Die Strategie im Blick behalten

Der große Investitions- und Neuausrichtungsbedarf vor dem Hintergrund der Energiewende verlangt den Stadtwerken erhöhte strategische Fähigkeiten ab. In einem regulatorisch weiterhin unsicheren Umfeld bei gleichzeitig stark unterschiedlichen Prognosen über den künftigen Energiebedarf müssen Stadtwerke wichtige Investitionsentscheidungen treffen, ohne ihre Flexibilität bei sich ändernden Rahmenbedingungen zu verlieren. Sind alle Stadtwerke hierfür ausreichend gerüstet?

Eine Studie der Universität Leipzig und smm Managementberatung<sup>12</sup> konstatierte im Jahr 2010 ein deutliches strategisches Entwicklungspotenzial für Stadtwerke. Fast jedes zweite befragte Stadtwerk hatte demnach keine schriftlich niedergelegte Strategie, obwohl 75 Prozent die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung des eigenen Unternehmens als hoch bzw. sehr hoch einschätzten. Und auch bei denjenigen Stadtwerken, die eine Strategie fixiert

hatten, verknüpften fast 40 Prozent diese nicht mit der Mittelfristplanung.

Einiges dürfte sich seit Erscheinen dieser Studie bereits getan haben, es bleiben jedoch große strategische Herausforderungen: Einzelne Vorhaben und Pläne müssen für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung koordiniert und auf die zentralen strategischen Ziele ausgerichtet werden. Beispielhaft beschreiben die Stadtwerke Gießen ihre strategischen Investitionsentscheidungen: „KWK in großem Umfang auszubauen ist nur sinnvoll, wenn die produzierte Wärme umfassend genutzt wird. Nur dann handelt es sich um effiziente und klimaschonende Energieerzeugung. Ein Grund, weshalb wir das Wärmenetz in Gießen stetig ausgebaut und in die Infrastruktur investiert haben.“<sup>13</sup>

Neben einem integrierten Planungstool, das strategische und operative Planung verbindet und dabei Risiken (wie beispielsweise Preisschwankungen an der Strombörse, Netzinstabilitäten) abbildet, bedarf es eines aussagekräftigen Reportings, das kurze Reaktionszeiten bei Abweichungen bzw. geänderten Rahmenbedingungen (zum Beispiel Gesetzesnovellen beim Regierungswechsel oder neue EU-Regulierungen) ermöglicht.

Bei höheren Investitionsvolumina geraten zusätzlich Fragen der nachhaltigen Finanzierung in den Vordergrund – insbesondere dann, wenn die kommunalen Eigner aufgrund ihrer eigenen Finanzsituation weiterhin Ausschüttungen im Haushalt eingeplant haben und für die geplanten Investitionen Fremdkapital unter gegebenenfalls schwierigeren Zinsbedingungen in Anspruch genommen werden muss. Um hier beispielsweise Bürgschaften oder Haftungsfreistellungen in Anspruch nehmen zu können – ohne dass es sich dabei um verbotene Beihilfen handelt – bedarf es professioneller Planungen und einer engen Abstimmung mit den Gesellschaftern.

### Herausforderungen für Management und Aufsicht

Die Energiewende wird den Energiemarkt neu ordnen. Der Wettbewerbsvorteil der Stadtwerke liegt dabei auf der Hand: Ihr Geschäftsfeld war und ist mehrheitlich die Region. Sie profitieren von ihren gewachsenen Beziehungen zur Kommunalwirtschaft, zum regionalen Handwerk und zu ihren Privat- und Geschäftskunden vor Ort. Diese Ausgangslage könnte den Stadtwerken auch in weiteren möglichen lukrativen Geschäftsfeldern rund um das Thema Energie – wie etwa E-Mobilität, E-Contracting oder die Energiesparberatung von Bürgern, Unternehmen und Kommunen – einen Vorsprung verschaffen.

Damit die Stadtwerke auch tatsächlich als Gewinner der Energiewende hervorgehen können, bedarf es allerdings vielfach – wie beschrieben – eines weiteren Ausbaus der strategischen Managementkapazitäten, auch um nachhaltig die notwendige Kapitalausstattung des Unternehmens aufrechterhalten zu können. Die Zeiten, in denen altgediente Kommunalpolitiker als lukrativen Bonus einen Geschäftsführungsposten in Stadtwerken übernahmen, gehören spätestens seit der Liberalisierung des Strommarkts ohnehin der Vergangenheit an. Auch die Qualifikation der Aufsichtsräte gewinnt allerdings zunehmend an Bedeutung, wenn sie vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen ihre Rolle als „Partner auf Augenhöhe“ ausfüllen wollen.<sup>14</sup>

Werden die skizzierten Anforderungen nicht erfüllt, könnten die Auswirkungen der Energiewende schnell zu einem bedeutenden Unternehmensrisiko für ein Stadtwerk werden. ■

*Nina Kairies-Lamp, Michael Plazek*

<sup>12</sup> Universität Leipzig & smm Managementberatung (2010): Strategien von Stadtwerken – Status quo und Perspektiven

<sup>13</sup> Weller, I./Funk, M. (2013): Ein Stadtwerk stemmt die Energiewende: Standortbestimmung, Strategieentwicklung und Umsetzung

<sup>14</sup> Weitere Infos hierzu finden sich im Artikel „Qualifikation von öffentlichen Aufsichtsräten“ ab Seite 19 dieser Ausgabe.