Bachelorthesis

Analyse und Bewertung aktueller und zukünftiger Finanzierungsherausforderungen für Stadtwerke

Vorgelegt am: 22.08.2016

Von: **Kevin Häfner**
Hauptstraße 53
04720 Großweitzschen

Studiengang/
Studienrichtung: Bank

Seminargruppe: BK 13

Matrikelnummer: 4001326

Praxispartner: Commerzbank AG
Kaiserplatz 16
60311 Frankfurt am Main

Gutachter: Dipl. Ökonom Peter Blaha (Commerzbank AG)
Dr. Volker Weber (Staatliche Studienakademie Glauchau)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis I
Abkürzungsverzeichnis II
1 Einleitung 1
2 Besonderheiten für die Finanzierung von Stadtwerken 3
2.1 Stadtwerke als Bestandteil des Konzerns Kommune 3
2.1.1 Historische Entwicklung 3
2.1.2 Rechtliche Rahmenbedingungen 9
2.1.3 Wirtschaftlich-politische Einordnung 14
2.2 Aufgabenbereiche von Stadtwerken 16
2.3 Geschäftsmodell 19
3 Analyse der aktuellen wirtschaftlichen Lage der deutschen Stadtwerke 21
3.1 Geschäftsmodelle von Stadtwerken 21
3.1.1 Modell der Komplettanbieter 21
3.1.2 Modell der Spezialisierung 25
3.2 Finanzwirtschaftliche Lage deutscher Stadtwerke 29
3.2.1 Kennzahlenanalyse 29
3.2.2 Bisher genutzte Finanzierungsformen 35
3.3 Risiken aus dem bestehenden Geschäftsmodell und der wirtschaftlichen Lage 37
4 Veränderungen am Marktumfeld von Stadtwerken 40
4.1 Veränderungen im politischen Rahmen 40
4.1.1 Maßnahmen zur Energiewende in Deutschland 40
4.1.2 Auswirkungen der EU-Gesetzgebung/Deregulierung 43
4.2 Veränderungen im Kundenverhalten 44
4.3 Digitalisierung und weitere neue Geschäftsfelder 46
4.4 Konkurrenzsituation 49
5 Zukünftige Möglichkeiten zur Schließung von Finanzierungslücken und zur Bewältigung neuer Herausforderungen 52
5.1 Möglichkeiten der Innenfinanzierung 52

5.2 Veränderungen in der Eigentümerstruktur 54
5.3 Neue Möglichkeiten in der Bankenfinanzierung 56
5.4 Finanzierung am Kapitalmarkt 58
6 Schlussfolgerung 61
Quellenverzeichnis 64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über die Aufgaben der kommunalen Stadtwerke 17
Abbildung 2: Zubaukorridore für die jeweiligen Erzeugungstechnologien..... 42
Abbildung 3: Unternstützungsbereitschaft der Kommunen für ihre Stadtwerke 54

Abkürzungsverzeichnis

DDR ..... Deutsche Demokratische Republik

BRD ..... Bundesrepublik Deutschland

DREWAG ..... Stadtwerke Dresden GmbH

EBITDA ..... Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EEG ..... Erneuerbare-Energien-Gesetz

EnBW ..... Energie Baden-Württemberg AG

EnWG ..... Energiewirtschaftsgesetz

EU ..... Europäische Union

GmbH ..... Gesellschaft mit begrenzter Haftung

GW ..... Gigawatt

KfW ..... Kreditanstalt für Wiederaufbau

kW ..... Kilowatt

KWK ..... Kraft-Wärme-Kopplung

RWE ..... Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG

1 Einleitung

„Die Insolvenz der städtischen Holding Stadtwerke Gera AG und ihrer Verkehrstochter im Sommer 2014 war die erste in einer (Fast-)Großstadt.“[1] Ein kommunales Unternehmen kann Insolvenz gehen. Das ist ein Szenario, was bis dato für kaum denkbar schien. Unternehmen, die in der Hand öffentlicher Eigentümer sind, galten bis zum Sommer 2014 als sichere Schuldner bei Banken und Lieferanten. Von dieser Überzeugung muss aufgrund der Ereignisse rund um die Stadtwerke Gera, abgewichen werden. Zwar hat das Unternehmen mittlerweile erfolgreich die Restrukturierung in Zusammenarbeit mit seinen Kreditgebern auf die Beine gestellt, dennoch macht das Beispiel der Stadtwerke Gera eindrucksvoll klar, dass die Branche der kommunalen Energieversorger sich aktuell in einer schwierigen Lage befindet.[2]

Die Branche hat aktuell stark mit den Maßnahmen der Energiewende zu kämpfen. Erneuerbare Energien werden bevorzugt eingespeist, damit sind die konventionellen Erzeugungsanlagen vielerorts nicht mehr wirtschaftlich zu betreiben. Rückläufige Umsatzentwicklungen und hohe Neuinvestitionen in erneuerbare Energien belasten die Stadtwerke zusätzlich. Stadtwerke, die für den öffentlichen Nahverkehr zuständig sind müssen auch in diesem Bereich verstärkt in Modernisierungsmaßnahmen investieren. Zudem leiden viele Stadtwerke auch unter der angespannten Haushaltslage ihrer kommunalen Eigentümer. Stadtwerke werden im Verbund der Kommune benötigt, um die defizitären Aufgaben der Daseinsvorsorge zu finanzieren. Damit gehen den Stadtwerken selbst dringend nötige Mittel verloren bzw. werden anderweitig gebunden. Notwendige Investitionen in den vorab genannten Bereichen, lassen sich sowohl für die Stadtwerke als auch für ihre Kommunen in der Regel nur über den Weg weiterer Verschuldung realisieren.[3]

Um ihren Aufgaben auch zukünftig gerecht zu werden müssen Stadtwerke demnach Veränderungen vornehmen. Ihre Aufgabe wird es auch zukünftig sein, für ihre kommunalen Eigentümer stabile Erträge zu erwirtschaften. Die Grundlage dafür ist ein tragfähiges Geschäftsmodell. Dieses scheinen die kommunalen Energieversorger, nach Betrachtung der vorab genannten Probleme, aktuell nicht zu haben. Um Ansätze für zielführende Veränderung der Geschäftsmodelle liefern zu können muss zunächst das aktuelle Geschäftsmodell verstanden werden. Es muss untersucht werden wo seine Risiken liegen und aus welchen Gründen es nicht mehr tragbar ist. Anschließend muss auf der Basis dieser Erkenntnisse analysiert werden, welche Geschäftsfelder in der Zukunft für Stadtwerke in Frage kommen. Da schon

[1] SCHULZE, 2016, S. 11
[2] vgl. SCHULZE, 2016, S. 11
[3] vgl. HOLLER; SCHUSTER, 2016, S. 16

heute ersichtlich ist, dass Stadtwerke die Maßnahmen zur Veränderung ihrer Geschäftsmodelle nicht allein umsetzen können, muss zudem noch betrachtet werden, wie sie dabei unterstützt werden können. Einen Beitrag zum Verständnis für die Herausforderungen vor denen Stadtwerke heute und zukünftig stehen, soll meine vorliegende Arbeit liefern.

Um das Verständnis darüber zu erlangen, warum das Geschäftsmodell der Stadtwerke so aufgebaut ist wie bisher, werde ich zu Beginn meiner Arbeit die Stadtwerke in den Konzern Kommune einordnen. Dabei werde ich darauf eingehen, wie sich die heutige Struktur herausgebildet hat und welchen gesetzlichen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen sie unterliegt. Notwendig ist auch die Betrachtung, welche Aufgabenbereiche Stadtwerke nach dem heutigen Verständnis der Daseinsvorsorge abdecken müssen. Anschließend werde ich eine genauere Analyse der Geschäftsmodelle von Stadtwerken vornehmen. Grundlage dafür sind die Jahresabschlüsse von sächsischen Stadtwerken. Um daraus weitere Konsequenzen ableiten zu können, ist es notwendig eine finanzwirtschaftliche Analyse von Stadtwerken durchzuführen. Hier werde ich mich auf bereits angefertigte Untersuchungen von verschiedenen Unternehmensberatungsgesellschaften stützen, die sich bereits mit der Problematik beschäftigt haben. Aus der Analyse der Geschäftsmodelle und finanzwirtschaftlichen Lage der deutschen Stadtwerke, lassen sich die Risiken bestimmen die ihr bisheriges Geschäftsmodell beinhaltet. Um Rückschlüsse auf künftig attraktive Geschäftsfelder für Stadtwerke ziehen zu können, ist eine Betrachtung der Veränderungen die sich um das Marktumfeld für Stadtwerke in den kommenden Jahren ergeben, notwendig. Zum Abschluss meiner Arbeit werde ich untersuchen, wie mögliche Änderungen im Geschäftsmodell und weitere Herausforderungen für Stadtwerke in der Zukunft finanziert werden können.

Das Ziel meiner Arbeit ist herauszuarbeiten, warum sich Stadtwerke aktuell in einer schwierigen Lage befinden. Weiterhin möchte ich Ansätze dafür liefern, wie die Gründe für das Eintreten der aktuellen Situation in Zukunft verhindert werden können.

Für die Unterstützung bei der Anfertigung dieser Arbeit, möchte ich mich an dieser Stelle bei meinen Betreuern, Herrn Dr. Volker Weber und Herrn Diplom-Ökonom Peter Blaha, bedanken.

2 Besonderheiten für die Finanzierung von Stadtwerken

2.1 Stadtwerke als Bestandteil des Konzerns Kommune

2.1.1 Historische Entwicklung

Stadtwerke sind als Energieversorger und Erbringer weiterer Dienstleistungen ein wichtiger Bestandteil im Gesamtkonstrukt des Konzerns Kommune. Als dieser Bestandteil unterliegen sie auch den Rahmenbedingungen der kommunalen Wirtschaft. Sie agieren nach den Prinzipien des Marktes und sollen gleichzeitig wesentliche öffentliche Aufgaben erfüllen. Diese Rolle der kommunalen Wirtschaft und auch der Stadtwerke unterlag im Laufe der Zeit einem Wandel. Über die Entwicklung und Ausprägungen der Kommunalwirtschaft im Laufe der Geschichte, möchte ich im folgenden Abschnitt einen kurzen Abriss geben. Der besondere Fokus bei dieser Betrachtung liegt gemäß des Schwerpunktes meiner Arbeit auf der Rolle der Stadtwerke.

In jeder Gesellschaftsform spielt die Befriedigung von elementaren Lebensbedürfnissen eine wichtige Rolle. Mit diesen elementaren Lebensbedürfnissen und deren Absicherung beschäftigten sich schon die Bevölkerung der alten Griechen und ebenso die Bürger im römischen Reich. Zu deren Bedürfnissen zählten damals die Versorgung mit ausreichend Nahrung, Wasser und Brennstoffen. In Rom gab es zudem noch eine staatlich organisierte Abwasserbeseitigung. Diese frühe Auseinandersetzung mit der Umwelt lässt sich schon als Daseinsvorsorge bezeichnen. Sicher hat sich im Laufe der Jahrhunderte die Methodik geändert, mit der wir die elementaren Lebensbedürfnisse erfüllen. Die Bedürfnisse, die wir erfüllt haben wollen, haben sich verändert, aber das Ziel der Daseinsvorsorge als solches unterscheidet sich nicht wesentlich von dem der Urgesellschaften. In den nachfolgenden Gesellschaften setzte sich die Arbeit im Verbund als weiteres Merkmal der kommunalen Wirtschaft durch, dieses Merkmal ist bis heute erhalten geblieben. Die Beschaffung von Nahrung, Wasser und Brennstoffen erfolgte in der urgesellschaftlichen Produktionsweise im Verbund. Einen Wettbewerb um diese Güter oder bei der Beschaffung der Güter gab es nicht. Die Verteilung der gemeinsam beschafften Güter erfolgte dann nach hierarchischen und solidarischen Kriterien.[4]

Eine Veränderung dieser Prinzipien vollzog sich erst mit der agrarischen Revolution der Produktivkräfte. Die sich neu entwickelnde Form der Produktion führte auch dazu, dass sich neue Lebensweisen etablierten. Deren Resultat war die Ausprägung einer Stammesgesellschaft. Das Ziel von Arbeit und Produktion und deren

[4] vgl. SCHÄFER; OTTO, 2016, S. 7-11

Verwertung fielen zunehmend mehr und mehr zusammen. Zum Ausdruck kam dieser Fakt dadurch, dass die Produzenten von Gütern, wie Nahrungsmitteln, sich diese direkt zum Konsum aneigneten. Sie führten diese nicht der Gemeinschaft oder gar einem Markt zu. Aus dieser aneignenden Wirtschaft entwickelte sich anschließend eine Gesellschaft, die durch Besitz und Kapital normiert wurde. Die zuvor bestehende natürliche Akkumulation, welche geprägt war von einer natürlichen Arbeitsteilung, existierte so nicht mehr. Die sich neu entwickelnde Gesellschaft ermöglichte eine optimale Allokation der Produktivkräfte. An dieser Stelle der gesellschaftlichen Entwicklung beginnt schließlich auch die Produktion von Kapital. Als dessen Folge sich eine Ökonomie herausbildet, die von Ware-Geld-Beziehungen geprägt ist. Der Arbeitslohn ist von nun an die Voraussetzung um Leistungen der Daseinsvorsorge überhaupt beziehen bzw. erwerben zu können. Denn auch die Leistungen der Daseinsvorsorge werden ab diesem Stadium der Entwicklung als Ware betrachtet. Zu dieser Zeit beginnt sich auch der Konflikt zwischen den Besitzenden und den Ausgebeuteten zu entwickeln.[5]

Diese gerade dargestellten Grundsätze erfahren eine Veränderung erst zu Zeiten der ersten Sozialreformen. Diese Reformen werden durch die industrielle Revolution und deren Folgen notwendig. Die Städte verzeichneten zu dieser Zeit ein starkes Wachstum in der Fläche, aber auch die Einwohnerzahl stieg kontinuierlich an. Die bisherige Daseinsvorsorge stand damit also vor neuen Herausforderungen. Als Konsequenz darauf entstehen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts die ersten kommunalen Unternehmen. Das Ziel der kommunalen Verwaltungen war es, durch diesen Schritt einen sozialverträglichen Zugang für die gesamte Bevölkerung zu elementaren Dienstleistungen zu gewährleisten. Der Vorgang, Infrastrukturunternehmen zum Wohlergehen der Bevölkerung unter staatliche Verwaltung zu stellen, wird als Munizipalsozialismus bezeichnet. Damit sollten die elementaren Dienstleistungen einem gewissen Schutz vor dem freien Markt und seinen Kräften unterstellt werden. Gegenstand dieser Bestrebungen waren zu dieser Zeit die Elektrizitätswerke, Wasserwerke, Gaswerke, Krankenhäuser, Straßenbahn und die Straßenreinigung sowie die Müllabfuhr. Dieses Eingreifen des Staates war notwendig geworden, da sich gerade in den Netzökonomien reine Marktstrukturen als nur bedingt geeignet erwiesen hatten. Die Versorgungseinrichtungen waren durch den Wettbewerb, in dem sie zueinander standen, nicht mehr rentierlich zu betreiben, was dazu führte, dass sie niedrige Einkommen von einem Anschluss ausschlossen, da dieser für die Haushalte schlicht zu teuer war. So waren auf dem herkömmlichen Weg keine sozialpolitischen Fortschritte möglich.[6]

[5] vgl. SCHÄFER; OTTO, 2016, S. 7-11
[6] vgl. SCHÄFER; OTTO, 2016, S. 7-11

Um den gestiegenen Anforderungen an die Daseinsvorsorge gerecht zu werden, nutzten die neuen kommunalen Unternehmen zunehmend auch die Fortschritte in Sachen Technik, Produktivität und Wissenschaft. So stand zum Beispiel der gesamte Komplex der Stadtplanung unter einem zunehmend wissenschaftlichen Einfluss. Eine Folge daraus war, dass erstmals städtische Infrastruktur-Leistungen in extra damit beauftragten Stadtwerken gebündelt wurden. Strukturen dieser Art und Weise sind bis heute existent. Die Bündelung der Kompetenzen bei den Stadtwerken und der technische Fortschritt dieser Zeit führten zu einer exakteren Planung und einem gezielteren Ausbau der vorhandenen Infrastruktur. Die sich lange Zeit ausgebreiteten Formen der individuellen Für- und Vorsorge lösten sich damit Stück für Stück wieder auf. Gleichzeitig verlagern sich diese Aktivitäten auch aus dem privaten Sektor in die Zuständigkeit des öffentlichen Sektors.

Der Weiterentwicklung der „Städtetechnik“ in den 1840er Jahren folgte in den 1850er Jahren die Entwicklung der traditionellen Armenpflege. Ein ausdifferenziertes kommunales Beamtentum zur Erfüllung der neuen Aufgaben entwickelte sich in den 1860er Jahren. Im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts erlebten die kommunal-öffentlichen Dienste einen regelrechten Boom und breiten sich weiter aus. Dieser Prozess wurde durch umfassende Entprivatisierungsmaßnahmen in der Versorgungsbranche beschleunigt. Die privatwirtschaftlichen Unternehmen wollten sich diesem Trend nicht kampflos geschlagen geben, was zu einem Konflikt zwischen den beiden Wirtschaftszweigen führte. Die Fragen der öffentlichen Gemeindewirtschaft gerieten zunehmend in das Spannungsfeld von Bürgern der jeweiligen Kommune, der Großindustrie, dem Finanzkapital und den Verfechtern einer klassisch liberalen Wirtschaft.[7]

Als Sieger aus diesem Konflikt gingen die Bürger der Kommunen und die Befürworter der kommunalen Strukturen hervor. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren in 85 Städten mit über einer halben Million Einwohner die Versorgung mit Gas, Wasser und Strom kommunalisiert. Ebenso waren in diesen Städten die Straßenbahnen und die städtischen Schlachthöfe Bestandteile der kommunalen Wirtschaft. Schon damals waren diese Betriebe ein essentieller Bestandteil der Kommunen, denn über sie wurden, ähnlich wie heute, die zuschussbedürftigen Aufgaben der Kommunen finanziert.[8]

Bis zum ersten Weltkrieg gab es anschließend keine nennenswerten Veränderungen an den Versorgungsstrukturen in Deutschland. Im Verlauf des ersten Weltkrieges gab es dann Bestrebungen die Energiewirtschaft unter zentralstaatliche Verwaltung zu stellen. Das damit verbundene Ziel war es, die Ressourcen für den Krieg besser

[7] vgl. SCHÄFER; OTTO, 2016, S. 7-11
[8] vgl. SCHÄFER; OTTO, 2016, S. 7-11

bündeln zu können. Diese zentralstaatliche Verwaltung der Energiewirtschaft tritt schließlich 1917 in Kraft. Dieser Trend der Zentralisierung setzte sich bis in die 1920er Jahre fort. Die Regierung des deutschen Kaiserreiches führte den Zentralisierungsprozess allerdings nicht auf dem bisher genutzten Weg neuer Gesetze durch, sondern nutzte den Weg von Kapitalbeteiligungen. Somit wurden Staatsunternehmen gebildet. Dass dieses Vorgehen der Regierung erfolgreich war, zeigen die Daten der Vereinigung der Elektrizitätswerke aus dem Jahr 1929. Von den 608 Mitgliedswerken waren zu diesem Zeitpunkt 57% im Alleinbesitz der öffentlichen Hand, 31% im Besitz gemischtwirtschaftlicher Unternehmen und 12% waren im Besitz privater Unternehmen. Es bildeten sich folgerichtig große staatliche und gemischtwirtschaftliche Stromproduzenten heraus, die die Stromproduktion übernahmen. Die kleineren kommunalen Elektrizitätswerke waren nunmehr lediglich als Fremdstrombezieher und Stromverteiler aktiv.[9]

Während des Nationalsozialismus wurden die bestehenden Gesetze und Normen zur Kommunalwirtschaft kodifiziert und teilweise angepasst. Ein Ergebnis dieser Prozesse war das Energiewirtschaftsgesetz, welches am 13. Dezember 1935 verabschiedet wurde. Dieses Gesetz stellt bis heute die rechtsträgerunabhängige Rechtsgrundlage dieses Wirtschaftszweiges dar. Nach dem zweiten Weltkrieg begann Ende der 1940er Jahre eine Neuordnung der Energiewirtschaft. Auf den jeweils drei Stufen[10] der Energieversorgung bildeten sich neue Verbände. Ein Beispiel dafür ist der Verband der kommunalen Unternehmen. Dieser ist in die Lokalstufe einzuordnen.[11]

In den Jahren des Wirtschaftswunders war die Energiewirtschaft aufgrund der deutlich gestiegenen Nachfrage geprägt von Wachstum und Aufschwung. Verbesserungen der Technologie, insbesondere bei der Kohleverstromung und der Aufstieg der Atomenergie, führten in diesen Jahren zu deutlich geringeren Stromgestehungskosten. In der Gaswirtschaft wurde in dieser Zeit das bis dato verwendete Kokereigas zunehmend durch Erdgas ersetzt. Die Förderung von Erdgas war jedoch mehr und mehr mit kapitalintensiven und überregionalen internationalen Ferngastransporten verbunden. Das führte dazu, dass sich wenige große Anbieter auf die Förderung von Erdgas fokussierten. Den kommunalen Gasversorgungsunternehmen blieb dagegen nur die Möglichkeit, sich auf die Gasverteilung im Gemeindebereich zu konzentrieren. Für die volkswirtschaftliche Bedeutung der kommunalen Gasversorger hatten diese strukturellen Veränderungen jedoch keine Auswirkungen.[12]

[9] vgl. LORMES, 2015, S. 40-53
[10] Die drei Stufen sind Verbundstufe, Regionalversorgung und die Lokalstufe.
[11] vgl. LORMES, 2015, S. 53-56
[12] vgl. LORMES, 2015, S. 53-58

Zweifel am bestehenden Modell der Energieversorgung treten mit den Energiekrisen der 1970er und 1980er Jahre zutage. Als Alternative zum bisherigen Modell werden spartenübergreifende Querverbünde bei den Kommunalversorgern zum Thema der Debatten gemacht. Erstmals werden auch Themen wie Energieeinsparung, Ressourcenschonung sowie der Umwelt- und Klimaschutz Gegenstand der Betrachtungen. Als eine Folge der Wirtschaftskrise der 1970er Jahre geraten zahlreiche Kommunen in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Diese Entwicklungen lieferten den Skeptikern der bisherigen Ordnung der kommunalen Wirtschaft zusätzlichen Nährboden für deren neoliberale Ordnungsvorstellungen. Diese Entwicklungen mündeten in Forderungen nach Privatisierung bzw. der Entstaatlichung von Teilen der kommunalen Wirtschaft. Der Begriff „Staatsversagen“ wird zum Schlagwort, welches mit den Privatisierungsforderungen einhergeht.[13]

Die Entwicklung der Energiewirtschaft läuft in der damaligen DDR im Vergleich zur Bundesrepublik in wichtigen Punkten differenziert ab. Die gewerblichen Betriebe und wirtschaftlichen Einrichtungen wurden durch die Verordnung über wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden und Kreise im November 1948 zu Kommunalwirtschaftsunternehmen umformiert und zusammengefasst. Die so entstandenen Anstalten des öffentlichen Rechts befanden sich laut ihrer Definition im Volkseigentum. Die Verordnung über die Energiewirtschaft führte in diesem Wirtschaftsbereich zu den gleichen Resultaten. Die Energieanlagen wurden ebenfalls unter zonale Verwaltung gestellt und wurden Bestandteil des Volkseigentums. Somit standen die ehemals privaten Energieunternehmen und die kommunalen Energieversorger unter ein und derselben Kontrolle.[14]

Die in der DDR vorhandenen Kombinate der Energieversorgung sollten im Zuge der Wiedervereinigung in GmbHs umgewandelt werden. Den ehemaligen Kombinaten sollte damit die Möglichkeit gegeben werden, das organisierte Volkseigentum nach markwirtschaftlichen Prinzipien zu bewirtschaften. Weiterhin wurde im Zuge dieser Veränderungen auch das Gemeindewirtschaftsrecht wieder aufgefrischt, sowie neue Konzessionsverträge eingeführt. Bei diesen diversen Veränderungen und bei der Beseitigung des energiewirtschaftlichen Investitionsstaus sollten die neu formierten Unternehmen Unterstützung von den großen westdeutschen Verbundunternehmen erhalten. Zu diesem Zweck und zur Privatisierung der Stromwirtschaft wurde 1990 der Stromvertrag zwischen den ost- und westdeutschen Verbundunternehmen geschlossen. Inhalt war, dass die Verbundunternehmen die Geschäftsbesorgung für die ehemalige DDR-Stromwirtschaft zu übernehmen hatten. Als Gegenleistung erhielten die westdeutschen Verbundunternehmen die Mehrheitsbeteiligungen an den Versorgungsunternehmen der DDR, mit dem Ziel, diese Stück für Stück zu

[13] vgl. LORMES, 2015, S. 50-58
[14] vgl. LORMES, 2015, S. 50-58

privatisieren. Den Kommunen und Gemeinden blieb damit nur die Rolle als Minderheitsaktionär bei den künftigen Regionalversorgern. Außerdem sah der Stromvertrag ein zweistufiges Versorgungssystem vor, welches aus Verbundunternehmen und regionalen Versorgungsunternehmen bestehen sollte. Gegen den zwischen der BRD und der DDR geschlossenen Stromvertrag legten noch im Jahr 1991 in Summe 164 Kommunen Verfassungsbeschwerde ein. Das Resultat der Beschwerde war ein Vergleich zwischen den Kommunen, Verbundunternehmen und der Bundesregierung. In dem Vergleich wurde geregelt, dass eine Übertragung von Energieversorgungsanlagen auf die Stadtwerke möglich war. Diese war allerdings an das Vorliegen einer energie- und kommunalrechtlichen Voraussetzung geknüpft. Weiterhin waren die Stadtwerke hinsichtlich ihrer eigenen Stromproduktion eingeschränkt. Die neu gegründeten Stadtwerke durften maximal 30% ihres Stromabsatzes selber produzieren. Die restlichen 70% ihres Absatzes mussten sie für eine Laufzeit von 20 Jahren von den Regionalversorgern beziehen.[15]

Bis zum Ende des Jahres 1994 stellten auf der Basis dieses Vergleiches insgesamt 160 Kommunen einen Antrag auf Stadtwerk-Gründung. 148 dieser Anträge beinhalteten auch die Genehmigung zur Durchführung einer eigenen Stromversorgung, sprich der thematisierten 30% ihres Gesamtabsatzes. Zwei Drittel dieser Anträge wurden bis 1995 genehmigt. Alles in allem war diese gesamte Entwicklung jedoch nachteilig für die Strukturen der kommunalen Energiewirtschaft. Diese stand nun im Konflikt mit der privaten Großenergiewirtschaft, deren Leitbild ein eher monopolistisches war. Insbesondere die Stadtwerke auf dem Gebiet der ehemaligen DDR standen erheblich unter dem Einfluss der westlichen Verbundunternehmen und erhielten keine Chance sich eigenständig zu entwickeln und am Markt zu bewegen.[16]

Seit Mitte der 1990er Jahre war die Energiewirtschaft zunehmend großen Veränderungen in der Energiepolitik und im Energiewirtschaftsrecht ausgesetzt. Zunächst verloren die regionalen Energieversorger durch die Novellierung des EnWG im Jahr 1998 ihr Gebietsmonopol, da sich die Regelungen zum Netzzugang veränderten. Die neue Regelung sah einen diskriminierungsfreien Netzzugang auch für Drittanbieter vor. Daraus entstand sehr schnell die Befürchtung, dass die kommunalen Energieversorger nicht in der Lage seien sich gegen die stark konzentrierten Verbundunternehmen zu behaupten, denn die Verbundunternehmen waren aufgrund ihrer Struktur zunächst in der Lage ihren Kunden attraktivere Angebote zu unterbreiten. Die Reaktion auf die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen waren zahlreiche materielle (Teil-)Privatisierungen. Die unterschiedlichen Formen und Modelle zur Umsetzung einer Privatisierung

[15] vgl. LORMES, 2015, S. 56-59
[16] vgl. LORMES, 2015, S. 56-59

erschweren eine systematische Erhebung. Deshalb gibt es bis heute keine verlässlichen Zahlen dafür wie hoch der Umfang dieser Privatisierungen tatsächlich war. Die konkreten Auswirkungen dieser Privatisierungswelle lassen sich daher auch nur schwer erfassen und belegen. Gängiger Konsens ist inzwischen, dass es trotz zahlreicher Privatisierungen nicht zu einem Sterben der regionalen Anbieter gekommen ist.[17]

Der Wandel in den energiepolitischen Prioritäten vollzieht sich bis heute. Dies wird deutlich, wenn die energiepolitischen Zielsetzungen des Energiewirtschaftsgesetzes betrachtet werden. In der Präambel von 1935 sind die Zielsetzungen noch die Sicherung des Gemeinwohles, die Sicherheit der Strom- und Gasversorgung und die Preisgünstigkeit dieser Versorgung. Um dies zu gewährleisten, sind die Akteure der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand angehalten, zusammen zu arbeiten. Diese Zielsetzungen haben noch heute Bestand. Ergänzt wurden sie um weitere Zielsetzungen durch die EnWG-Novellen von 1998, 2005 und 2011. Im Jahr 1998 wurden die bestehenden Zielsetzungen um die Kategorie Umweltverträglichkeit erweitert. Mit der Novelle von 2005 kamen die Punkte Verbraucherfreundlichkeit und Effizienz hinzu. 2011 wurden schließlich die bestehenden Gesetzmäßigkeiten um den Einsatz erneuerbarer Energien erweitert. Die sollen nun vorzugsweise zur Energieerzeugung eingesetzt werden. Durch die neuen Vorgaben zur Nachhaltigkeit und der damit verbundenen Energiewende, wurde die bisher bestehende Entwicklungslogik für Kraftwerke durchbrochen. Der Trend heute geht weg von großen Kraftwerken, hin zu kleineren dezentralen Einheiten für Energieerzeugung. Dieser Trend bevorzugt zugleich auch das ältere Modell der kommunalen Energieversorgung.[18]

2.1.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Energieversorgung zählt, wie schon im Abschnitt 2.1.1 thematisiert, zu den Pflichten der Daseinsvorsorge. Diese zunächst recht einfach klingende Aufgabe der Daseinsvorsorge ist jedoch einer großen Zahl von rechtlichen Vorgaben unterworfen. Die Rahmenbedingungen, die für die Energiewirtschaft am wichtigsten sind, werde ich an dieser Stelle erarbeiten.

Die als erstes zu nennenden Rahmenbedingungen sind die, die von verfassungsrechtlicher Seite vorgegeben sind. Das Bundesverfassungsgericht hat bereits recht früh die Sicherstellung der Energieversorgung als Gemeinschaftsinteresse von aller höchstem Rang definiert. Dabei ist darauf zu

[17] vgl. LORMES, 2015, S. 58-60
[18] vgl. LORMES, 2015, S. 60-67

achten, dass auch ständig eine ausreichende Menge an Energie zur Verfügung steht. Das sieht das Bundesverfassungsgericht als Grundlage für die dauerhafte „Funktionsfähigkeit der gesamten Wirtschaft“[19] und gleichzeitig sichert es eine menschenwürdige Existenz der Bürger. Diese Vorgaben sind damit jedoch nicht so zu interpretieren, dass die Versorgung mit Strom und Gas eine Aufgabe ist, die allein dem Staat obliegt. Ebenso ist es keine exklusive Aufgabe der einzelnen Kommunen. In der Bundesrepublik Deutschland ist die Energieversorgung auf dem leitungsgebundenen Weg eine Aufgabe die träger- und organisationsneutral gestaltet ist. Im Energiewirtschaftsgesetz besteht die Regelung schon seit seiner Einführung im Jahr 1935.[20]

Festzuhalten bleibt also, dass die Energieversorgung in Deutschland eine Gemeinschaftsaufgabe zwischen kommunaler und privater Wirtschaft ist. Für den Staat besteht keine unmittelbare Erfüllungsverantwortung, er trägt jedoch die Verantwortung zur Gewährleistung und zur rahmenrechtlichen Begleitung der Energieversorgung. Diese Verantwortung ergibt sich aus der Abhängigkeit der Privatpersonen und der Wirtschaft, von der Versorgung mit einer ausreichenden Menge an Energie. Rechtsnormativ betrachtet leitet sich diese Verantwortung aufgrund der mangelhaft energiespezifischen Aussagen im Grundgesetz und weiterführend aus dem Prinzip des Sozialstaates und den grundrechtlichen Schutzpflichten ab. Im Rahmen der neuen Gesetze zur Energiewirtschaft kamen auch noch Anforderungen hinsichtlich des Klimaschutzes und des Ressourcenschutzes hinzu. [21]

Für die präzisere rechtliche Rahmensetzung ist die Bundesregierung verantwortlich. Bei ihrer Gesetzgebung muss sie sich am Zieldreieck der Energiewirtschaft orientieren. Dieses besteht seit der Novelle zum EnWG aus dem Jahr 1998 aus den Eckpunkten Versorgungssicherheit, Preisgünstigkeit und Umweltverträglichkeit. Weiterhin muss die Bundesregierung bei ihren Entscheidungen die technischen und ökonomischen Besonderheiten des Sektors berücksichtigen. Im Fall der Stromversorgung sind das die Leitungsgebundenheit der Versorgung und die mangelhafte Speicherbarkeit des Stromes. Zudem müssen die mitunter hohen Investitionskosten für den Bau, den Ausbau und die Unterhaltung der Erzeugungs- und Leitungsanlagen berücksichtigt werden. Zu guter Letzt besteht für den Bundesgesetzgeber auch noch eine Regulierungs- und Liberalisierungsfolgenverantwortung. Die zuletzt genannten Aufgaben ergeben sich dadurch, dass „ein Wettbewerb zwischen verschiedenen Gas- oder Stromnetzen“ zu kostenintensiv ist und auch aufgrund von den damit einhergehenden

[19] PIELOW, 2011, S.563
[20] vgl. PIELOW, 2011, S. 562-563
[21] vgl. PIELOW, 2011, S. 563-564

Gebietsansprüchen nicht möglich ist. Somit stellen Energienetze ein natürliches Monopol dar, gegen das der Staat so gut es geht gegensteuern soll. Gesetzliche Rahmenvorgaben von Seiten des Bundes sind auch deshalb möglich, um neben einem Wettbewerb um die Netze auch eine angemessene Versorgung zu gewährleisten. Die weiteren bzw. spezifischeren rechtliche Rahmenvorgaben liegen in der Verantwortung der Länder und Gemeinden. Sie regeln dies über ihre Landesgesetzgebungen und ihre Gemeindeordnungen.[22]

Weitere gesetzliche Richtlinien beziehen sich auf die Voraussetzungen, die kommunale Versorgungsunternehmen erfüllen müssen, um ihre Geschäftstätigkeit aufzunehmen und auf Bedingungen, die sie während ihres Wirtschaftens einhalten müssen. Als erstes ist an dieser Stelle der öffentliche Zweck zu nennen, der beim wirtschaftlichen Handeln der Kommunen und ihrer Stadtwerke gegeben sein muss. Dieser öffentliche Zweck ist gegeben, wenn ein kommunales Unternehmen die Versorgung der Gemeinde mit Strom, Gas und Fernwärme übernimmt. Zweifel an der Einhaltung dieses Grundsatzes entstehen, wenn die Geschäftsaktivitäten der Versorgungsunternehmen die Grenzen der Stammesgemeinde überschreiten. Davon sind vor allem Stadtwerke betroffen, die Multi Utility-Aktivitäten betreiben. Die Regelungen zum öffentlichen Zweck sind den verschiedenen Gemeindeordnungen unterschiedlich streng ausgelegt. So ist in Nordrhein-Westfalen beispielsweise ein dringender öffentlicher Zweck für die Rechtfertigung des kommunalen Wirtschaftens notwendig.[23]

Weiterhin müssen die Aktivitäten der kommunalen Unternehmen einer Gemeinwohlbindung unterliegen. Deshalb ist auch untersagt, dass Energieversorger ausschließlich einer erwerbsorientierten Betätigung nachgehen. Aufgrund dieser Einschränkung stehen auch die Nebengeschäfte, die sogenannten Annextätigkeiten, unter besonderer Beobachtung. Das sind Leistungen, wie zum Beispiel die Energieeffizienzberatung. Für diese Entgelte zu verlangen ist den Energieversorgern gesetzlich ausdrücklich erlaubt, allerdings muss der Umfang dieser Aktivitäten in einem angemessenen Verhältnis zu den Hauptgeschäften der Energieversorger stehen. Zusätzlich müssen die Nebentätigkeiten auch einem gesonderten öffentlichen Zweck dienen, so zum Beispiel dem Klimaschutz oder dem Umweltschutz. So wird der Grundsatz der Gemeinwohlbindung nicht verletzt.[24]

Neben der thematisierten Gemeinwohlbindung müssen sich die kommunalen Unternehmen bei ihrem wirtschaftlichen Handeln auch an das Örtlichkeitsprinzip halten. Dieses Prinzip erfordert von den Energieversorgern die Erledigung von Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft. Die Einhaltung dieser Vorgabe wird

[22] vgl. PIELOW, 2011, S. 564-566
[23] vgl. PIELOW, 2011, S. 564-566
[24] vgl. PIELOW, 2011, S. 567-568

nicht statisch nach kartographischen Vorgaben kontrolliert, sondern es werden dabei weichere Kriterien zur Beurteilung genutzt. Der Grundsatz gilt auch dann als erfüllt, wenn die überregionalen Aktivitäten noch einen spezifischen Bezug zur örtlichen Gemeinschaft besitzen und wenn die Kompetenz des anderen kommunalen Verbandes nicht eingeschränkt wird. Außerdem darf das ortsfremde Stadtwerk in der anderen Kommune auch keine Verwaltungsaufgaben übernehmen, die eigentlich von einem ortsansässigen Unternehmen erfüllt werden müssen. Die überregionalen Aktivitäten werden auch durch das Selbstverwaltungsrecht jeder Kommune beschnitten. Letztendlich existieren trotz dieser Regelungen große Rechtsunsicherheiten bei der Auslegung der eben aufgeführten Grundsätze, sodass Fragen der Rechtmäßigkeit der geschäftlichen Aktivitäten von kommunalen Versorgungsunternehmen nicht selten ein Fall für das Bundesverfassungsgericht sind.[25]

Ein weiterer Grundsatz der beim wirtschaftlichen Handeln von Kommunen und ihren Unternehmen berücksichtigt werden, muss bezieht sich auf die Leistungsfähigkeit der Gemeinde. Der gleichnamige Grundsatz fordert, dass die unternehmerische Betätigung der Kommune in einem angemessenen Verhältnis zu ihrer Leistungsfähigkeit stehen muss. Ziel dabei ist, die Gemeinden in ihrer Existenz nicht zu gefährden und sie vor einer finanziellen Überforderung zu schützen. In Anbetracht der Expansion einiger kommunaler Versorgungsunternehmen, infolge der Marktliberalisierungen, kommt gerade der Einhaltung dieses Grundsatzes in den kommenden Jahren eine starke Bedeutung zu. Die Kommunalaufsicht wird an dieser Stelle in Zukunft stärker gefordert sein als bisher. Die angesprochenen Expansionen kommen durch den Betrieb von Großkraftwerken, den Betrieb eigener Übertragungsnetze oder durch Aktivitäten in ausländischen Märkten zum Ausdruck. Diese Projekte müssen in Zukunft genauer geprüft werden, insbesondere wenn sie fremdfinanziert sind, um den Ansprüchen dieser gesetzlichen Regelung zu genügen.[26]

Eine Kommune darf nur dann wirtschaftlich tätig werden, wenn kein anderes Unternehmen in der Lage ist, den öffentlichen Zweck in besserer Art und Weise zu erfüllen. Das besagen die sogenannten Subsidiaritätsklauseln, die für die Rechtmäßigkeit des kommunalen Handelns ebenfalls berücksichtigt werden müssen. Als Kriterien für die Bewertung der Einhaltung dieser Vorgabe gelten die Wirtschaftlichkeit und die Qualität der Leistung. Mit der Qualität der Leistung ist in diesem Zusammenhang die Güte der Leistungserbringung gemeint, sprich die Nachhaltigkeit, Zuverlässigkeit und die Dauerhaftigkeit der Leistung. In Analogie zu den bisher vorgestellten gesetzlichen Rahmenbedingungen, wird auch die Vorgabe

[25] vgl. PIELOW, 2011, S. 567-568
[26] vgl. PIELOW, 2011, S. 570-571

in den unterschiedlichen Kommunalverfassungen der Bundesländer verschieden hart ausgelegt. So existiert auch eine sogenannte echte Subsidiaritätsklausel. Diese besagt, dass die Kommunen erst dann einspringen dürfen, wenn kein anderes Unternehmen in der Lage ist den öffentlichen Zweck nicht genauso gut und wirtschaftlich zu erfüllen. Diese Auslegung geht noch einen Schritt weiter als die zunächst von mir thematisierte einfache Subsidiaritätsklausel.[27] Als Fazit lässt sich für diese Richtlinie sagen, dass die Kommune bzw. das ihr gehörige Unternehmen in der Lage sein muss, qualitativ besser und wirtschaftlicher zu arbeiten, als die Unternehmen der Privatwirtschaft. Als Beleg für diesen Fakt fordern einige Gemeindeordnungen sogar Marktanalysen von den Kommunen ab.[28]

Kommunale Unternehmen stehen weiterhin noch unter dem Einfluss des Wettbewerbs- und Vergaberechts. Diese Regelungen gewinnen ähnlich wie die Richtlinien zur Leistungsfähigkeit der Gemeinden durch die Expansionen von kommunalen Versorgungsunternehmen an Bedeutung. Anwendung finden diese Gesetze, wenn es zu interkommunalen Kooperationen oder zum Neuabschluss von Konzessionsverträgen kommt. Bei Zusammenschlüssen von Stadtwerken die eine gewisse Größe aufweisen, muss eine Kartell- und Fusionskontrolle durchgeführt werden, um der Gewährleistung eines fairen Wettbewerbes nachzukommen. Durch Konzessionsverträge soll ein diskriminierungsfreier Netzzugang für Dritte ermöglicht werden. Die Verträge sorgen dafür, dass Gemeinden ihre öffentlichen Verkehrswege für eine Verlegung von Energieleitungen zur Verfügung stellen. Sie erhalten im Gegenzug dafür Konzessionsabgaben. Läuft ein Konzessionsvertrag aus, so sieht §46 Abs. 3 EnWG einen Ausschreibungswettbewerb für das Zustandekommen eines neuen Vertrages vor. Dieser Wettbewerb muss sogar europaweit erfolgen, wenn an das bestehende Netz mehr als 100.000 Kunden angeschlossen sind. Welche Kriterien für einen Zuschlag im Wettbewerbsverfahren ausschlaggebend sind, darüber macht das EnWG jedoch keine Angaben.[29]

Neben den von mir thematisierten rechtlichen Rahmenbedingungen existieren noch weitaus mehr Regelungen, welche die Energiewirtschaft betreffen. Diese sind dann jedoch spezifischer und beziehen sich nur auf bestimmte Teilprobleme. Für meine folgenden Betrachtungen sind jedoch nur die von mir vorgestellten Grundlagen von Bedeutung. Auf relevante, tiefer gehende rechtliche Rahmenbedingungen werde ich an den entsprechenden Stellen eingehen.

[27] vgl. MICKAN, 2013, S. 15-16
[28] vgl. PIELOW, 2011, S. 571
[29] vgl. PIELOW, 2011, S. 581-584

2.1.3 Wirtschaftlich-politische Einordung

Wenn die Mehrheitseigner von Stadtwerken aus dem öffentlichen Sektor stammen, sind Stadtwerke als kommunale Unternehmen einzuordnen. Damit unterliegen sie den thematisierten Regelungen der Kommunalwirtschaft. Somit stehen sie auch im Spannungsfeld zwischen öffentlicher und privater Wirtschaft. Die Politik der europäischen Union und auch die der Bundesregierung zielten in den vergangenen Jahren auf eine Marktöffnung und auf einen gesteigerten Wettbewerb ab.[30]

Der Markt als solcher liefert laut ökonomischer Theorie der Staatsaufgaben, ein Verfahren zur Regelung kollektiver Probleme in der Gesellschaft. So lassen sich mithilfe dieser Theorie auch die Grenzen der Staatstätigkeit bestimmen. Der Markt in seiner Stellung als regelnde Instanz, soll den Staat auf seine wesentliche Funktion, die Gewährleistungsfunktion, beschränken. Argumente dafür sind, dass private Unternehmen qualitativ besser arbeiten, schneller und auch kostengünstiger agieren. Allerdings können sich genau aus diesem Streben der privaten Unternehmen Probleme ergeben, die letztendlich zu einem Marktversagen führen.[31] Das Eintreten eines Marktversagens oder das sich Abzeichnen eines solchen, rechtfertigt dagegen wiederum staatliches Handeln. Als Marktversagen werden Situationen bezeichnet, bei denen der Markt seiner Funktion in Form der Koordination von Angebot und Nachfrage nicht mehr nachkommt. In diesem Fall haben sich natürliche Monopole gebildet.

Das staatliche Eingreifen durch Gesetze oder über das Mittel der kommunalen Unternehmen ist als wichtig einzuordnen, denn damit wird der Bildung von natürlichen Monopolen vorgebeugt und ein fairer Wettbewerb gesichert. Gleichzeitig wird das bereits thematisierte Marktversagen und die damit verbundenen Risiken verhindert. In Folge einer solchen Konstellation kommt es auch zu Korrekturen in den jeweiligen Märkten, sprich zum Verschwinden von einigen Anbietern. Am Ende eines solchen Szenarios überleben nur Anbieter die Größen- und Kostenvorteile gegenüber anderen Anbietern besitzen. Damit besteht das Risiko, dass in Folge eines Marktversagens keine ausreichende Energieversorgung der Wirtschaft und der privaten Haushalte gesichert ist. Durch die kommunalen Energieversorger schlägt der Staat somit zwei Fliegen mit einer Klappe. Er verhindert Fehlentwicklungen am Markt und kommt gleichzeitig seiner Gewährleistungsverantwortung nach. Die in den letzten Jahren durchgeführten Liberalisierungen führten zu einer Öffnung des Energiemarktes, auch für die kleineren regionalen Anbieter, unter gewissen Einschränkungen wie im Abschnitt 2.1.2 thematisiert. Damit wird ein ausreichender Wettbewerb auf dem Energiemarkt gewährleistet und gleichzeitig werden auch

[30] vgl. PRENNER, 2012, S. 4-9
[31] vgl. PRENNER, 2012, S. 4-9

Tendenzen bekämpft, die zu regionalen Monopolen in der Energieversorgung führen können. Als Resultat steht eine Energiewirtschaft, die sowohl auf überregionaler als auch auf regionaler Ebene wettbewerblichen Rahmenbedingungen unterliegt.[32]

Daher ist es auch logisch, dass es zum Thema Kommunalisierung bzw. Privatisierung im Energiesektor sehr differenzierte Haltungen gibt. Kommunalisierungen als solche, verändern in der Regel das öffentliche Aufgabenspektrum. Dadurch werden wirtschaftspolitisch gesehen zahlreiche Fragen aufgeworfen. Wie weit darf der staatliche Auftrag gehen und welchen Beitrag soll die Gesellschaft leisten? So lautet die Kernfrage der Problematik. Die komplexe Struktur des Energiesektors mit seinen unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen macht die Klärung dieser Frage zusätzlich schwieriger. Zudem macht es diese Struktur unmöglich, dass die Energieversorgung ausschließlich von privater oder öffentlicher Hand bewerkstelligt wird. Das bisher bestehende Modell der Verantwortungsteilung scheint daher das passende Modell zu sein, denn wie im Punkt 2.1.1 dargelegt, unterlagen alle vorhergehenden Modelle Schwächen, die letztendlich zu gravierenden Veränderungen geführt haben.[33]

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Staat mit der Durchführung der Energieversorgung eine freiwillige Selbstverwaltungsaufgabe wahrnimmt, zu der er gesetzlich nicht verpflichtet wäre. Er nimmt diese jedoch wahr, um seine Gewährleistungsverpflichtung zu erfüllen. Weiterhin übernimmt er diese Aufgabe, um der Wirtschaft optimale Voraussetzungen für ihre Aufgaben herzustellen. Zudem besitzt der Bund die Aufgabe der Regulierung der Energiewirtschaft und die Aufgabe zur Herstellung funktionsfähiger Märkte. Stadtwerken kommt in diesem Modell eine zentrale Rolle zu. Sie dienen als Organ, welches die Gewährleistungsverpflichtung des Staates umsetzt. Ohne ihre Tätigkeit wäre eine flächendeckende, ausreichende Energieversorgung der Wirtschaft und Bevölkerung nicht möglich. Sie stellen somit ein Bindeglied zwischen Staat und anderen Wirtschaftszweigen dar. Ihre Interessenwahrung ist daher wirtschaftspolitisch betrachtet von hoher Bedeutung und zudem eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg weiterer Wirtschaftszweige.

[32] vgl. LORMES, 2015, S. 77-84
[33] vgl. LORMES, 2015, S. 77-84

2.2 Aufgabenbereiche von Stadtwerken

Ein Stadtwerk hat als Bestandteil des Konzerns Kommune zunächst die klassischen Leistungen der Daseinsvorsorge zu erfüllen. Wie zuvor thematisiert besteht sonst die Gefahr, dass diese Leistungen unzureichend qualitativ und quantitativ sowie zu nicht gemeinwohlverträglichen Preisen angeboten werden. Zu den, nach dem heute geläufigen Begriff der Daseinsvorsorge, durch Stadtwerke zu erbringenden Leistungen gehören die Energieversorgung, die Wasserversorgung, die Abwasserentsorgung, der Betrieb der öffentlichen Bäder und die Bereitstellung von Wohnraum.[34]

Diese Palette der Leistungen bilden in der Praxis jedoch längst nicht mehr alle Stadtwerke ab. Häufig existieren für die genannten Aufgabengebiete separate Gesellschaften bzw. Unternehmen in den einzelnen Kommunen. Bei der Stadt Leipzig existieren so zum Beispiel für die Energieversorgung die Leipziger Stadtwerke und für die Wasserversorgung, inklusive Abwasserentsorgung, die Leipziger Wasserwerke als unabhängige kommunale Unternehmen.[35] Ausschlaggebend dafür, welche Aufgaben von den örtlichen Stadtwerken übernommen werden sollen, sind die jeweils unterschiedlich gestalteten Gemeindeordnungen. Diese bilden den ersten Rahmen für die Aufgaben der Stadtwerke. Die Betriebssatzung der Stadtwerke bildet als zweite Instanz eine noch präzisere Abgrenzung, der durch das örtliche Stadtwerk erbrachten Aufgaben. Das auch diese Aufgabenverteilung von Region zu Region verschieden sein kann, soll die Übersicht auf der folgenden Seite verdeutlichen.[36]

Die Daten über die Tätigkeiten und Aufgaben wurden den gültigen Betriebssatzungen der Stadtwerke entnommen. Dabei wurde darauf geachtet, dass die betrachteten Stadtwerke aus möglichst wenigen verschiedenen Bundesländern stammen, damit Unterschiede die sich aus den Landesgesetzen ergeben können, eliminiert werden. Erkenntlich wird, dass die Versorgungsaufgaben, die die Stadtwerke übernehmen, bei allen ausgewählten Beispielen ähnlich sind und zum großen Teil auch übereinstimmen. Alle Stadtwerke haben die Versorgung mit Energie, Strom und Wasser als Aufgabe. Differenzierter stellt sich die Situation schon beim Betreiben der öffentlichen Bäder dar. Die Stadtwerke Singen und Bad Reichenhall haben dies nicht mehr als Aufgabe in ihren Betriebssatzungen stehen. Bad Reichenhall hat dagegen im Vergleich zu allen anderen betrachteten Stadtwerken das Alleinstellungsmerkmal, dass die Stadtwerke dort auch verpflichtet sind, Telekommunikationsnetze zu errichten und zu unterhalten. In Singen und

[34] vgl. SCHÄFER; OTTO, 2016, S. 205-213
[35] vgl. Bild Konzern „Stadt Leipzig“
[36] vgl. SCHÄFER; OTTO, 2016, S. 205-213

Göppingen zählt die Unterhaltung der Straßenbeleuchtung auch zu den Aufgaben der Stadtwerke.

	Wasserburg am Inn	Göppingen	Roth	Bad Reichenhall	Aschaffenburg	Singen
Aufgaben der ansäßigen Stadtwerke	Betrieb des städtischen Elektrizitätswerkes	Strom- und Wasserversorung der Bevölkerung	Versorgung des Stadtgebietes mit Strom, Gas und Wasser	Versorgung (inkl. Erzeugung bzw. Beschaffung, Netzinfrastruktur, Vertrieb) von Strom, Gas und Wasser im Stadtgebiet	Versorgung mit Elektrizität, Gas, Wasser und Fernwärme	Energieversorung, Wasserversorgung, Energieerzeugung, Abwasserbeseitigung
	Betrieb des städtischen Wasserwerkes	Betrieb des Stromnetzes, der Straßenbeleuchtung und der öffentlichen Bäder	Betrieb eines Freibades	Erfüllung der mit der Versorgung zusammenhängenden Tätigkeiten	Betrieb des öffentlichen Personennahverkehrs, Errichtung und Betrieb von Parkhäusern und	Stadtbusverkehr, Industriegleis, öffentlicher Personennahverkehr, Betrieb der Straßenbeleuchtung
	Betrieb des städtischen Bade-, Sport- und Freizeitzentrums	Betrieb von Parkhäusern und Industriegleisanlagen der Großeislinger Straße	Betrieb von öffentlichen Parkdecks und Tiefgaragen	Errichtung und Betrieb von Telekommunikationsnetzen und Breitbandnetzen	Abfallentsorgung und Straßenreinigung	Abfall- und Wertstoffentsorgung
				Betrieb des öffentlichen Personennahverkehrs auf dem Stadtgebiet und ggf. benachbarter Gemeinden	der Betrieb der Bäder und der Eissporthalle	Betrieb der Parkhäuser und Tiefgaragen
zusätzliche Freiheiten	Gründung und Unterhaltung von Neben- und Hilfsbetrieben	Gründung und Unterhaltung von Neben- und Hilfsbetrieben	Gründung und Unterhaltung von Neben- und Hilfsbetrieben	Gründung und Unterhaltung von Neben- und Hilfsbetrieben	Gründung und Unterhaltung von Neben- und Hilfsbetrieben	Gründung und Unterhaltung von Neben- und Hilfsbetrieben
	Stadtwerke können im Rahmen ihres Aufgabenbereiches auch Aufgaben für andere Gemeinden wahrnehmen		Stadtwerke dürfen ihre Aufgaben auch für andere Gemeinden wahrnehmen, wenn Stadt Roth diese Aufgaben übernommen hat	Stadtwerke dürfen die ihnen übertragenen Aufgaben auch in anderen Gemeinden erfüllen	Stadtwerke dürfen die ihnen übertragenen Aufgaben auch in anderen Gemeinden erfüllen	

Abbildung 1 Übersicht über die Aufgaben der kommunalen Stadtwerke

(eigene Darstellung in Anlehnung an STADT ASCHAFFENBURG, 2002; STADT BAD REICHENHALL, 2013; STADT ROTH, 2009; STADT SINGEN, 2003; STADT WASSERBURG AM INN, 2010; STADT GÖPPINGEN, 2013)

Der Betrieb von Parkhäusern und Tiefgaragen zählt in drei der sechs Stadtwerke auch zu deren Aufgaben. Drei von sechs Stadtwerken wurden auch mit der Erfüllung des öffentlichen Personennahverkehrs betraut. Die Abfallentsorgung und der Betrieb von Industriegleisanlagen spielen in den Aufgaben der Stadtwerke nur eine untergeordnete Rolle. Zusammenfassend lässt sich damit festhalten, dass die Aufgaben der Stadtwerke sehr differenziert sind, selbst wenn sie räumlich gesehen keine großen Entfernungen zueinander aufweisen. Neben den Aufgaben der Stadtwerke, sind die Freiheiten, die sie bei ihrer Geschäftsbesorgung haben für eine Betrachtung noch relevant. Alle Stadtwerke haben die Möglichkeit Neben- und Hilfsbetriebe zur Unterstützung ihrer Geschäftstätigkeit zu gründen. Weiterhin ist auch allen Stadtwerken gestattet sich an Unternehmen zu beteiligen, wenn es ihrer

Aufgabenerfüllung dienlich ist. Für die Beteiligungen können öffentliche aber auch privatwirtschaftliche Unternehmen herangezogen werden. Vier von sechs Stadtwerken war es gestattet, die ihnen übertragenen Aufgaben auch in anderen Kommunen zu erfüllen.

Die angeführten Leistungen der Daseinsvorsorge sind jedoch nicht die einzigen Leistungen die Stadtwerke erbringen. Sie sind für ihre Kommunen wesentlich mehr als nur Energieversorger oder Betreiber der öffentlichen Bäder. Sie kommen durch zusätzliche Dienstleistungen auf dem Gebiet der Energieversorgung, wie zum Beispiel der Energieeffizienzberatung, ökologischen Aufgaben nach. Auch die Entwicklung von Technologie, zum Themenschwerpunkt erneuerbare Energie, ist in den Bereich der ökologischen Aufgaben einzuordnen. Mit dem Betrieb von Freizeitanlagen oder Bädern, sowie Eissporthallen erfüllen die Stadtwerke auch soziale Aufgaben. In diesem Handeln wird deutlich, dass Stadtwerke Verantwortung für das gesellschaftliche Umfeld in ihrer Region übernehmen.[37]

Die Aufgabe, die aber neben der Daseinsvorsorge als wichtigste Aufgabe der Stadtwerke zu charakterisieren ist, ist die Rolle als Wirtschaftsmotor. Illustrieren soll dies das Beispiel der Stadtwerke Wittenberg. Seit ihrer Gründung 1991 hat der Energieversorger Investitionen in Höhe von 150 Millionen Euro getätigt. Von den damit verbundenen Aufträgen wurden 90% wiederum in der Region vergeben. Diese kamen und kommen vor allem den mittelständischen Unternehmen und dem Handwerk zugute. Seit der Aufnahme des Betriebes wurden 120 Millionen Euro an Löhnen und Gehältern an die Angestellten ausgezahlt. Somit stärken die aktuell 240 Beschäftigten mit ihrer Kaufkraft auch den Konsum und den Handel in der Region. Zudem gibt es in der Region eine Kooperation mit der privaten Wirtschaft. Diese ist so ausgestaltet, dass die Stadtwerke ihren Fokus auf ihr Kerngeschäft, den Infrastrukturbetrieb, legen und Aufgaben die sie nicht zwingend selbst erledigen müssen, an Unternehmen der privaten Wirtschaft vergeben. Schließlich verbleiben die Einnahmen der Stadtwerke also in der Region und kommen so dem Wohl der Bürger zugute. Mit den 40 Millionen Euro Gewinn, die seit 1991 an die Stadt Wittenberg ausgeschüttet wurden, konnte und kann der zuschussbedürftige Bäderbetrieb gewährleistet werden. Weiterhin ermöglichen die Gewinne der Stadtwerke der Stadt Wittenberg notwendige finanzielle Handlungsspielräume. Zu guter Letzt liefern die Stadtwerke, durch die sichere Versorgung mit der ausreichenden Menge an Energie und Wasser, die Grundvoraussetzungen für die Funktionsfähigkeit der regionalen Wirtschaft.[38]

[37] vgl. WAGNER; HENSEL, 2016, S. 161-171
[38] vgl. SCHÄFER; OTTO, 2016, S. 205-213

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Stadtwerke neben der ihnen rechtlich zugedachten Aufgaben eine ganze Reihe weiterer Aufgaben wahrnehmen. Sie erfüllen heute ökologische, soziale und wirtschaftliche Aufgaben. Die Reduzierung ihrer Aufgaben auf Tätigkeiten der Daseinsvorsorge ist nicht mehr zeitgemäß.

2.3 Das Geschäftsmodell von Stadtwerken

Nach den Erläuterungen zu den Aufgabenbereichen von Stadtwerken und deren rechtlicher Einordnung, schließt sich nun eine genauere Betrachtung des Geschäftsmodelles der Energieversorger an. Als Praxisbeispiele habe ich im Gliederungspunkt 3.1 die Geschäftsmodelle der sächsischen Stadtwerke herangezogen. Genauer werde ich auf die Modelle der größten drei Stadtwerke im sächsischen Raum eingehen, Stadtwerke Dresden, Leipzig und Chemnitz. Neben der Geschäftstätigkeit dieser Anbieter werde ich im Punkt 3.2 auf einzelne Besonderheiten kleinerer Stadtwerke im sächsischen Raum eingehen. Im jetzt folgenden Abschnitt werden zunächst allgemeine Gegebenheiten und Voraussetzungen rund um das Geschäftsmodell von Stadtwerken erläutert.

Generell ist über das Geschäftsmodell der deutschen Stadtwerke zu sagen, dass ihr Hauptgeschäft im Kaufen und Verkaufen von Strom und Gas liegt. Der Fokus der Anbieter liegt dabei vor allem auf der Entwicklung von Strom- und Gasprodukten, ihrer Abwicklung und auf deren finalen Verkauf. Als Beispiel sind an dieser Stelle die zahlreichen Ökostromtarife zu nennen, die von den Anbietern über Herkunftszertifikate hergestellt werden können. Doch auf diesem Segment sind heute kaum noch neue Innovationen zu erwarten, die das Geschäftsmodell von Stadtwerken verändern könnten. Ein Alleinstellungsmerkmal in dieser Produktumgebung sind Grünstromprodukte mit denen der regional erzeugte grüne Strom vermarktet wird. Solche Produkte können bisher nur ausgewählte Energieversorger anbieten, da der Großteil der Versorger an der zentralen Energieerzeugung der großen Betreiber, wie Eon, RWE oder der EnBW hängt. Zudem wird die Entwicklung neuer Produkte durch gesetzliche Unsicherheiten eingebremst, wie im Abschnitt 2.1.2 deutlich gemacht. Insbesondere ist dort an Produkte zu denken, die überregional angeboten und vermarktet werden können.[39]

Jedoch gehört nicht nur der Ankauf und Verkauf zum heutigen Geschäftsmodell der Stadtwerke. Auch die selbstständige Erzeugung von Energie zählt zum Geschäftsmodell der kommunalen Energieversorger. Auf dem Gebiet der BRD zählt dies schon seit den ersten Gründungen von Stadtwerken zu deren Geschäft. Auf dem Gebiet der ehemaligen DDR war die eigenständige Erzeugung von Energie, wie

[39] vgl. SCHLEMMERMEIER; DRECHSLER, 2015, S. 129-134

im Abschnitt 2.1.1 zu lesen, nicht immer Aufgabe der regionalen Versorger. Aufgrund dieser historischen Entwicklungen und durch Kapazitäts- und Kostengründe erzeugen die kommunalen Energieversorger jedoch nicht die komplett benötigte Menge an Energie selbst. In den vergangenen Jahren zeigt sich der Trend, dass sich Stadtwerke über das Mittel der Beteiligung an Projekten oder Gesellschaften beteiligen, die den Bau und die Entwicklung von Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien zum Zweck haben. Ziel dabei ist zum einen unabhängiger von den zentralen Erzeugereinheiten zu werden und zum anderen auch neue Möglichkeiten für ihre Geschäfte zu erschließen. Im Fokus steht dabei vor allem die Entwicklung neuer energienaher Dienstleistungen. Dabei haben auch größere Anbieter noch großes Nachholpotenzial, wie sich im Punkt 3.1 zeigen wird. Dabei können und werden diese Leistungen in Zukunft eine noch größere Rolle einnehmen als sie dies heute schon tun.[40] Die für die Weiterleitung der erzeugten Energie notwendigen Versorgungsnetze liegen heute oftmals nicht mehr in der direkten Zuständigkeit der Stadtwerke. Für den Bau und den Betrieb der Versorgungsnetze werden heute zum überwiegenden Teil Tochtergesellschaften gegründet, die sich nur dieser Aufgabe widmen sollen. Die Stadtwerke profitieren von diesem Vorgehen, indem sie Einnahmen aus den Konzessions- und Gestattungsverträgen erzielen. Diese Verträge bestehen zwischen den Stadtwerken und ihren Tochtergesellschaften und erlauben es den Tochtergesellschaften die Netze zu bewirtschaften.[41]

Bei der Gestaltung ihres Geschäftsmodelles orientieren sich die Stadtwerke an einem Zielsystem, das sie erfüllen wollen. Dieses System beinhaltet als erstes Ziel die Erwirtschaftung von rentablem Wachstum. Dies soll nach Möglichkeit über neue Geschäfte bzw. Geschäftsfelder erzielt werden. Ein weiteres Ziel ist die Kundenbindung. Kunden sollen durch neue energienahe Dienstleistungen an das Unternehmen gebunden werden, auch wenn ihre Eigenversorgung tendenziell zunimmt. Stadtwerke sehen es als ihr Ziel an, sich aktiv an der Energiewende zu beteiligen und sich im Rahmen dieser Veränderungen neu am Markt zu positionieren. Weiterhin stehen Effizienzsteigerungen in allen Geschäftsbereichen und der Erhalt der Eigenständigkeit im Fokus der Stadtwerke. Zu guter Letzt ist die Erfüllung der Erwartungen der Gesellschafter im Zielsystem der Stadtwerke ebenfalls nicht zu vernachlässigen. Die Erwartungen der Gesellschafter sind dabei wie in den vorangegangen Abschnitten bereits erläutert recht vielschichtig.[42]

[40] vgl. SCHLEMMERMEIER; DRECHSLER, 2015, S. 134-135
[41] vgl. SCHLEMMERMEIER; DRECHSLER, 2015, S. 134-135
[42] vgl. SCHLEMMERMEIER; DRECHSLER, 2015, S. 152-153

3 Analyse der aktuellen wirtschaftlichen Lage der deutschen Stadtwerke

3.1 Geschäftsmodelle von Stadtwerken

3.1.1 Modell der Komplettanbieter

Nach der zunächst generellen Betrachtung der Geschäftstätigkeit deutscher Stadtwerke, möchte ich nun spezieller auf die Tätigkeiten der sächsischen Stadtwerke eingehen. Gegenstand der Betrachtung war die Analyse, in welchen Geschäftsfeldern die Stadtwerke hauptsächlich ihre Umsätze generieren. Die Stadtwerke Dresden, Leipzig und Chemnitz habe ich deshalb unter dem Begriff Komplettanbieter zusammengefasst, da diese Anbieter mit ihrer Geschäftstätigkeit alle Produkte in der Energieversorgung abdecken und darüber hinaus noch energienahe Dienstleistungen anbieten.

Beginnen wird die Betrachtung mit dem Geschäftsmodell der DREWAG. Die Stadtwerke Dresden GmbH ist zuständig für die Versorgung mit Strom, Gas, Trinkwasser und Fernwärme im gesamten Großraum Dresden. Dabei erzeugt das Unternehmen den Großteil der benötigten Energie in seinen sieben Heizkraftwerken selbst. Die Anlagen werden nach dem Prinzip der Kraft-Wärme-Kopplung betrieben. Der durch die eigene Erzeugung nicht abgedeckte Strombedarf wird auf dem Strommarkt erworben.[43] Der Betrieb der Versorgungsnetze und damit die Aufgabe der Gewährleistung der Versorgungssicherheit wurde an die DREWAG NETZ GmbH übertragen. Dies ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Stadtwerke Dresden GmbH. Im Geschäftsjahr 2015 erzielte der DREWAG Umsatzerlöse von 1.125.190 TEUR. Generiert wurden dies Umsätze zum einen durch den Verkauf der Produkte Strom, Gas, Wärme, Wasser und Energiedienstleistungen, sodass sich aus dem Verkauf der dazugehörigen Produkte 913.091 TEUR an Umsatzerlösen ergaben. Dabei spielen Stromprodukte die größte Rolle im Portfolio der DREWAG. Der Verkauf von Stromprodukten macht 41,0% der gesamten Umsatzerlöse der DREWAG aus. An den Umsätzen die nur durch den Produktverkauf entstehen, machen Stromprodukte sogar rund die Hälfte der gesamten Umsätze aus. Beim Produktverkauf spielen weiterhin Gas- und Wärmeprodukte mit 19,9% bzw. 13,2% vom Gesamtumsatz der DREWAG noch einen nennenswerten Anteil aus. Der Verkauf von Energiedienstleistungen macht dagegen nur 1,2% am gesamten Umsatz der DREWAG aus. Neben dem eigentlichen Produktverkauf machen auch die Pachtentgelte und Konzessionsabgaben mit 122.539 TEUR einen nicht unerheblichen Anteil am Gesamtumsatz der DREWAG aus. Dieser Anteil beträgt immerhin 10,9%. Die Stadtwerke Dresden GmbH erzielt 70% ihrer Umsatzerlöse im

[43] vgl. DREWAG - STADTWERKE DRESDEN GMBH, 2016, S. 1-39

Geschäftsjahr 2015 regional. Im Geschäftsjahr 2014 betrug dieser Anteil noch 73,3%. Dies verdeutlicht, dass die DREWAG im Geschäftsjahr 2015 ihre überregionalen Aktivitäten, gemessen am insgesamt höheren Umsatz und der geringeren regionalen Quote des Umsatzes, erfolgreich ausbauen konnte. Insgesamt gesehen ist das Geschäftsmodell der DREWAG jedoch sehr stark abhängig von Stromprodukten und damit auch ähnlichen Risiken wie die Strompreisentwicklung unterworfen. Im Geschäftsjahr 2015 erzielten die Stadtwerke Dresden ein Jahresergebnis von 86 Millionen Euro.[44]

Die Stadtwerke Leipzig GmbH versorgen den Raum Leipzig mit Strom, Gas und Fernwärme. Dabei nutzen die Stadtwerke Leipzig ebenso wie die DREWAG eigene Kraftwerkskapazitäten zur Stromerzeugung. Die Stadtwerke Leipzig nutzen insgesamt acht Kraftwerksanlagen und diverse Windkraftanlagen zur Erzeugung ihrer Energie vor Ort. Die sichere Versorgung der Kunden mit Energie wird auch in Leipzig an eigenständige Netzbetreiber übertragen. Diese Funktion übernehmen die Netz Leipzig GmbH, die LAS GmbH und die RETIS Leipzig GmbH. Dies sind Tochterunternehmen der Stadtwerke Leipzig GmbH. Ihr Jahresabschluss und der Abschluss der Stadtwerke selbst, werden zu einem Konzernabschluss zusammengefasst. Die Leipziger Stadtwerke besitzen darüber hinaus noch ein Engagement auf dem polnischen Markt. Die Gdanskie Przedsiebiorstwo Energetyki Cieplnej Sp. z o.o., Gdansk (GPEC) übernimmt in der Region um die nordpolnische Stadt Gdansk die Wärmeversorgung und ist in dieser Region sogar der Marktführer. Weiterhin ist sie noch in den Regionen Gdynia und Sopot aktiv. Die GPEC ist ebenfalls eine Tochtergesellschaft der Leipziger Stadtwerke. Dieses überregionale Engagement stellt eine gezielte Ergänzung zum bestehenden Geschäft der Stadtwerke dar. Das Produktportfolio der Leipziger Stadtwerke umfasst neben dem Vertrieb von Strom-, Gas und Wärmeprodukten auch Leistungen des Portfoliomanagements. Die letztgenannte Leistung richtet sich vor allem an Unternehmenskunden. Die Kraftwerksvermarktung und energienahe Dienstleistungen, wie die Energieeffizienzberatung, runden die Produktpalette ab. Neben den Privat- und Geschäftskunden liegt der Fokus der Stadtwerke auf den mittelständischen Unternehmen der Region Leipzig und der Immobilienwirtschaft. Für Kunden der Immobilienwirtschaft werden zum Beispiel Abrechnungssysteme oder Verwaltungssysteme angeboten. Darüber hinaus sind die Stadtwerke Leipzig im Energiegroßhandel von Strom, Gas, Holz und CO_2-Zertifkaten aktiv.[45]

Diese Aktivitäten im Großhandel kommen auch ganz klar zum Ausdruck, wenn die Umsatzerlöse der Stadtwerke Leipzig analysiert werden. Von den insgesamt 2.147.179 TEUR an Umsatzerlösen entfallen 72% auf den Energiegroßhandel. Von

[44] vgl. DREWAG - STADTWERKE DRESDEN GMBH, 2016, S. 42-63
[45] vgl. STADTWERKE LEIPZIG GMBH, 2016, S. 5-12

den somit 1.547.418 TEUR die im Energiegroßhandel umgesetzt wurden, entfallen 95% auf den Großhandel mit Strom. Der Handelsanteil von Gas ist mit 5% sehr gering ausgeprägt. Der Vertrieb von klassischen Energieprodukten macht nur etwa 17% der gesamten Umsatzerlöse der Leipziger Stadtwerke aus. Auch hier vereinnahmen Stromprodukte mit rund 52% den größten Anteil am Energievertrieb für sich. Beim Energievertrieb spielen Fernwärmeprodukte mit einem Anteil von rund 35% noch eine nennenswerte Rolle. Die übrigen 13% im Energievertrieb entfallen auf den Verkauf von Gasprodukten. So steuert der Energievertrieb in Summe 371.105 TEUR zum Gesamtumsatz der Leipziger Stadtwerke bei. Das entspricht einem Anteil von rund 17%. Die restlichen 11% am Gesamtumsatz entfallen auf die Erbringung von Dienstleistungen. Vor Gewinnabführung an die Stadt Leipzig erwirtschafteten die Stadtwerke im Geschäftsjahr 2015 ein Jahresergebnis von 54,3 Millionen Euro.[46]

Die Stadtwerke Leipzig besitzen somit also ein Geschäftsmodell, was stark auf den Energiegroßhandel ausgerichtet ist. Damit unterliegen die Geschäfte der Stadtwerke zu einem großen Teil den Marktpreisrisiken, die der Stromhandel mit sich bringt. Der in Folge der Energiewende höhere Einfluss der erneuerbaren Energien auf die Preisbildung kann sich in den kommenden Jahren negativ auf das Ergebnis der Leipziger Stadtwerke auswirken. Die Stadtwerke Leipzig sind im Vergleich zur DREWAG mehr auf den Energiehandel als auf den Vertrieb der Energieprodukte ausgerichtet. Das Geschäftsmodell der Leipziger Stadtwerke ist insgesamt als wenig diversifiziert einzuordnen.

Der letzte der drei großen Komplettanbieter in Sachsen ist die eins Energie in Sachsen. Sie hat ihren Hauptsitz in Chemnitz. An diesem Standort hat sie die Hoheit über die Versorgung mit Strom, Gas, Wasser, Fernwärme und Kälte. Weiterhin fallen der Betrieb der zentralen Abwasserentsorgung und der Straßenbeleuchtung in ihr Aufgabengebiet. Für Kunden in ganz Deutschland bietet sie die Versorgung mit Strom und Gas an. Die eins Energie hat im Geschäftsjahr 2015 auch erstmals die Internetversorgung für ca. 50.000 Haushalte in der Region Chemnitz übernommen. Zum Einsatz kommen dabei Lichtwellenleiter. Im Heizkraftwerk Chemnitz wird Elektrizität und Fernwärme erzeugt, die durch die hauseigene Handelsabteilung vermarktet wird. Die eins Energie ist im Besitz der Gas-, Strom-, Trinkwasser-, Fernwärme-, und Kältenetze in der Stadt Chemnitz und hat diese an die inetz GmbH verpachtet. Das gleiche Vorgehen wurde bei den Netzen die der eins Energie im Landkreis Mittelsachsen, Zwickau, dem Vogtlandkreis und im Erzgebirgskreis gehören, gewählt. Die Methode den Netzbetrieb an eigenständige Gesellschaften auszugliedern, haben somit alle drei der ausgewählten Komplettanbieter gewählt. Ebenso wird diese Aufgabe in allen drei Fällen von einer 100%igen

[46] vgl. STADTWERKE LEIPZIG GMBH, 2016, S. 18-29

Tochtergesellschaft übernommen. Diese Praxis wird auch deutschlandweit eingesetzt. Neben diesen Aktivitäten beteiligt sich die eins Energie auch an Projekten bzw. Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien. Zudem bestehen Beteiligungsverhältnisse zu Unternehmen, die wiederum Dienstleistungen für die eins Energie erbringen, so zum Bespiel IT-Dienstleistungen. In der Forschung und Entwicklung arbeitet die Fachabteilung der eins Energie mit externen Partnern zusammen. Die Schwerpunkte der Forschung liegen auf den Gebieten Ausbau erneuerbarer Energien, innovative Energieanwendungen, energienahe Dienstleistungen und Speichertechnologie.[47]

Im abgelaufenen Geschäftsjahr erzielte die eins Energie Umsatzerlöse in Höhe von 865.620.311,86€. Der überwiegende Anteil davon entfällt auf den Tätigkeitsbereich Strom. Dieses Segment steuerte rund 45% aller Umsatzerlöse bei. Ihm folgen die Bereiche Gas mit 28% und der Bereich Pachtentgelte mit rund 9% Anteil am Gesamtumsatz. Der Bereich Trinkwasser steuert einen Anteil von 3% zu den Umsatzerlösen bei. Die Bereiche Abwasserentsorgung und Kälteprodukte liegen unter dieser Marke und tragen somit nur einen geringen Teil zu den Umsatzerlösen der eins Energie bei. Mit ihrer Geschäftstätigkeit konnte die eins Energie im vergangenen Geschäftsjahr ein Ergebnis von 70.821.033,88€ erzielen.[48] Ihr Geschäftsmodell ist damit nicht so stark auf den Energiehandel, sondern auf den klassischen Produktvertrieb ausgerichtet. Zudem tragen Dienstleistungen rund um das Thema Energie aktuell noch keinen bedeutenden Anteil zum Ergebnis der eins Energie bei. Auch die von der eins Energie zusätzlich erbrachten Leistungen, wie zum Beispiel Kälteprodukte oder der Betrieb der Straßenbeleuchtung, diversifizieren das Geschäftsmodell nicht wesentlich. Auch hier ist eine klare Abhängigkeit von den klassischen Produkten Strom und Gas zu erkennen.

Abschließend lässt sich über die dargelegten Geschäftsmodelle sagen, dass alle drei Anbieter sowohl in der Energieerzeugung als auch im Energiegroßhandel aktiv sind. Die Ausprägung dieser Aktivitäten ist jedoch bei den vorgestellten Versorgern unterschiedlich. Die größten Aktivitäten im Großhandel weisen die Stadtwerke Leipzig auf. Die DREWAG und die eins Energie sind sich dagegen in ihrer Struktur recht ähnlich. Beide Unternehmen haben einen starken Fokus auf dem Vertrieb klassischer Energieprodukte. Der Anteil, den energienahe Dienstleistungen oder ähnliche Services am Geschäft der drei Stadtwerke ausmachen, ist im Vergleich zum restlichen Geschäft nicht groß. An dieser Stelle gibt es für alle drei Versorger noch Verbesserungspotentiale. Die eins Energie hebt sich von den beiden anderen Anbietern ab, indem sie für das Stadtgebiet, für das sie zuständig ist, die Internetversorgung übernimmt.

[47] vgl. EINS ENERGIE IN SACHSEN GMBH & CO. KG, 2016, S. 36-43
[48] vgl. EINS ENERGIE IN SACHSEN GMBH & CO. KG, 2016, S. 44-59

3.1.2 Modell der Spezialisierung

In das Geschäftsmodell der Spezialisierung sind Energieversorger einzuordnen, die zum einen sich entweder auf wenige Energieprodukte in ihrer Geschäftstätigkeit spezialisiert haben, oder sich zum anderen auf ein räumlich betrachtet kleines Gebiet mit ihrer Leistungserbringung beschränken. Auch an dieser Stelle habe ich sächsische Stadtwerke zur Erläuterung dieses Geschäftsmodelles herangezogen.

Beginnen wird die Analyse mit dem Geschäftsmodell der Stadtwerke Annaberg-Buchholz. Das besondere an der Geschäftstätigkeit dieser Stadtwerke ist, dass sich diese nur auf Stadt Annaberg-Buchholz und die unmittelbare Region bezieht. Der Energieversorger tätigt keine sowohl bei der Versorgung mit Gas[49] als auch bei der Versorgung mit Strom[50] keine Aktivitäten über seine Region hinaus. Das Unternehmen betätigt sich in den Feldern des Betriebes von Stromverteilnetzen, Gasverteilnetzen, Telekommunikationsnetzen sowie in der Erzeugung von Strom und Wärme. Die Bewirtschaftung der Parkplätze, der Bäder und der Freizeitanlagen der Stadt Annaberg-Buchholz fallen ebenfalls in den Zuständigkeitsbereich der Stadtwerke. Zudem wird die Energieeffizienzberatung als energienahe Dienstleistung angeboten. Der Fokus der Geschäftstätigkeit liegt allerdings klar auf der Versorgung und dem Netzbetrieb.[51]

Somit ist es nicht verwunderlich, dass der Schwerpunkt der Investitionstätigkeit, die insgesamt 3,293 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2015 betrug, auf dem Ausbau und der Verbesserung der bestehenden Netzinfrastruktur lag. In geringem Maße erzeugen die Stadtwerke Annaberg-Buchholz auch selbst Strom. Dazu wird eine KWK-Anlage genutzt. Der darüber hinausgehende Strombedarf wird über den Strommarkt eingekauft. Insgesamt konnte der Energieversorger im abgelaufenen Geschäftsjahr Umsatzerlöse von 47,5 Millionen Euro erzielen. Im Vergleich zum Geschäftsjahr 2014 ist an dieser Stelle ein Wachstum von 9,15% zu verzeichnen. In seiner hauptsächlich auf die Energieversorgung ausgerichteten Rolle, kommt der größte Anteil an den Umsatzerlösen aus dem Bereich Energiehandel. Insgesamt 68,0% der Umsatzerlöse werden in dieser Sparte erzielt. Als zweiterfolgreichste Sparte folgt ihr der Bereich Netzbetrieb. 19,6% der gesamten Umsatzerlöse wurden in dieser Sparte erwirtschaftet. An dritter und vierter Stelle folgen die Bereiche Fernwärmeversorgung und sonstige Umsatzerlöse mit einem Anteil von 6,6% bzw. 4,0% am Gesamtumsatz. Der Betrieb der städtischen Bäder und Parkplätze leistet nur einen geringfügigen Beitrag zum Gesamtumsatz der Stadtwerke Annaberg-Buchholz. In Summe konnte der Energieversorger einen Jahresüberschuss von 961.910,18€ erzielen. Seine Stärken sieht der Anbieter im Vergleich zur Konkurrenz

[49] online: STADTWERKE ANNABERG-BUCHHOLZ GMBH, 2016b, (10.08.2016)
[50] online: STADTWERKE ANNABERG-BUCHHOLZ GMBH, 2016c, (10.08.2016)
[51] vgl. STADTWERKE ANNABERG-BUCHHOLZ GMBH, 2016a, S. 5-9

in seiner regionalen Ausrichtung und der damit verbundenen, überschaubaren Komplexität seines Geschäftsmodelles.[52]

Im Geschäftsjahr 2015 haben die Annaberger Stadtwerke außerdem noch ein Netz für die Internetversorgung der Haushalte der Region in Betrieb genommen. Die Aktivitäten in diesem Bereich werden seit dem 1. Januar 2016 in der Sparte Telekommunikation gebündelt. Ebenfalls nennenswert ist die Zusammenlegung der Stadtwerke Annaberg-Buchholz Netz GmbH mit der Stadtwerke Annaberg-Buchholz Energie AG. Damit hat der Energieversorger im Vergleich zu den vorher dargestellten Modellen, die eine selbstständige Betreibergesellschaft für den Betrieb der Verteilernetze vorsah, einen Rückschritt gemacht und seine Aktivitäten wieder gebündelt. Dieser Schritt ist bei dem stark auf die Versorgung und den Netzbetrieb ausgerichteten Geschäftsmodell der Muttergesellschaft logisch nachvollziehbar.[53]

Eine Spezialisierung im Geschäftsmodell der Stadtwerke existiert auch bei der Stadt Plauen. Es existieren für die Versorgung mit Strom und Erdgas jeweils eigenständige Gesellschaften. Die Gesellschaft für die Versorgung mit Erdgas ist die Stadtwerke – Erdgas Plauen GmbH. Sie ist zudem nicht direkt eine Tochtergesellschaft der Stadt Plauen, sondern ein direktes Tochterunternehmen der Plauener Straßenbahn GmbH. Das zuletzt genannte Unternehmen ist eine direkte Tochtergesellschaft der Stadt Plauen. Die Stadtwerke – Strom Plauen GmbH & Co. KG ist dagegen eine direkte Tochtergesellschaft der Stadt Plauen. Diese hält mit 51% die Mehrheit am Unternehmen.[54]

Die Stadtwerke – Erdgas Plauen GmbH agiert in diesem Verbund als Betreiber des Erdgasnetzes in Plauen. Ziel der Geschäftstätigkeit sind die Versorgungssicherheit zu gewährleisten und die Entwicklung der Stadt Plauen voranzutreiben. Versorgt werden über dieses Netz vorwiegend Kunden auf dem Gebiet der Stadt Plauen. Neben dieser Hauptaktivität werden von diesem Versorger auch Kunden im ganzen Raum Sachsen, Thüringen und auch in Bayern mit Erdgas versorgt. Im Geschäftsjahr 2014 hat das Unternehmen Umsatzerlöse von 21 Millionen Euro erzielt. Dabei entfielen präzise 20.871.291,68€ auf den Verkauf von Gas und Wärme und 157.113,18€ auf sonstige Erlöse. Der Umsatz lag damit 14,4% unter dem Absatz des Jahres 2013. Der Grund dafür liegt in der milden Witterung, durch die das Jahr 2014 geprägt war. Diese führte zu einem deutlich geringeren Verbrauch an Erdgas. Allerdings konnte das Jahresergebnis auf rund 2,2 Millionen Euro gesteigert werden. Im Jahr 2013 standen an dieser Stelle nur 1,5 Millionen Euro zu buche. Die Gründe dafür liegen im gesunkenen Einkaufpreis für Erdgas und in der Verdopplung der sonstigen betrieblichen Erträge, welche aus der Auflösung von Rückstellungen

[52] vgl. STADTWERKE ANNABERG-BUCHHOLZ GMBH, 2016a, S. 5-27
[53] vgl. STADTWERKE ANNABERG-BUCHHOLZ GMBH, 2016a, S. 3-8
[54] vgl. STADT PLAUEN, 2014, S. 8

resultieren. Das Risiko in diesem Geschäftsmodell liegt in der volatilen Nachfrage und im volatilen Handelspreis für Erdgas. Außerdem ist der Gasmarkt ebenso wie die anderen Bereiche auf dem Energiemarkt stark umkämpft, womit das Unternehmen in einem Spannungsfeld agiert. Zum einen müssen die Konditionen für den Kunden attraktiv sein, sie müssen aber gleichzeitig für den Energieversorger rentabel sein. Natürlich ist ein hoher Spezialisierungsgrad möglich, da nur Gasprodukte angeboten werden.[55]

Für die Stromversorgung der Stadt Plauen sind die Stadtwerke – Strom Plauen GmbH & Co. KG verantwortlich. Die Stadt Plauen hält als Mehrheitseigner noch 51% an der Gesellschaft. Sie sind Eigentümer des Elektrizitätsverteilnetzes der Stadt. Die Basis dafür stellt der seit dem 1. Januar 2011 gültige Konzessionsvertrag zwischen der Stadt und dem Unternehmen dar. Allerdings ist das Elektrizitätsnetz an die Verteilnetz Plauen GmbH verpachtet. Dieses Unternehmen ist eine 100%ige Tochter das Stadtwerke – Strom Plauen GmbH & Co. KG. Die Verteilnetz Plauen GmbH ist daher für die Planung, den Betrieb und die Vermarktung des Stromnetzes verantwortlich. Über dieses Netz werden derzeit ca. 31.000 Kunden mit Strom versorgt. Zum Vergleich, die Stadt Plauen hat derzeit 64.290 Einwohner.[56] Die Stadtwerke – Strom Plauen GmbH & Co. KG kaufen den überwiegenden Anteil des benötigten Stromes am Markt ein. Darüber hinaus wird ein kleiner Anteil mit Anlagen vor Ort erzeugt. Der Fokus liegt dabei auf der Nutzung erneuerbarer Energien. Im Jahr 2012 wurden dafür beispielsweise zwei neue Photovoltaikanlagen in Betrieb genommen, über die im Geschäftsjahr 2014 eine Einspeisemenge von 195 MWh erzeugt wurde. Die Gesellschaft erzielte im Jahr 2014 Umsatzerlöse in Höhe von 22,4 Millionen Euro. Diese waren die Grundlage für ein Jahresergebnis von 1,02 Millionen Euro.[57]

Ein weiteres Stadtwerk, welches ein vornehmlich regional orientiertes Geschäftsmodell besitzt, sind die Stadtwerke Döbeln. Ihr Aktionsradius umfasst die Region der Stadt Döbeln, die umliegenden Gemeinden Großweitzschen, Mochau, Ostrau, Zschaitz-Ottewig und Bockelwitz. In diesen Gebieten werden derzeit mehr als 20.000 Kunden mit Strom, Gas und Fernwärme beliefert. Die dazu benötigten Netze werden von den Stadtwerken Döbeln selber betrieben, dafür existiert keine separate Tochtergesellschaft. Strom und Fernwärme werden von den Stadtwerken selbst erzeugt. Beim Strom sind das mehr als ein Viertel des benötigten Stromabsatzes. Dazu werden über 200 Photovoltaikanlagen, mehrere Wind- und Wasserkraftanlagen und 2 Blockheizkraftwerke genutzt. Den darüber hinaus gehenden Bedarf kaufen die Stadtwerke Döbeln, genau wie die anderen Anbieter,

[55] vgl. STADTWERKE – ERDGAS PLAUEN GMBH, 2015, S. 22-45
[56] vgl. STATISTISCHES LANDESAMT DES FREISTAAT SACHSEN, 2016, S. 9
[57] online: STADTWERKE - STROM PLAUEN GMBH & CO. KG, 2015 (07.08.2016)

am Energiemarkt ein. Neben den Kunden der Region versuchen die Stadtwerke Döbeln auch Stück für Stück Kunden aus anderen Versorgungsgebieten für sich zu gewinnen. Im Geschäftsjahr 2014 waren dies insgesamt ca. 800 Kunden. Außerdem konnten im Jahr 2014 Umsatzerlöse in Höhe von 31,2 Millionen Euro erzielt werden. Ähnlich wie bei den anderen Anbietern sind diese bedingt durch die milde Witterung im Jahr 2014 um 6,3% gesunken. Verantwortlich dafür war der Umsatz im Geschäftsbereich Gas, der um 20,1% unter dem Wert des Geschäftsjahres 2013 lag. Trotz dieser Umstände erwirtschafteten die Stadtwerke Döbeln in dem betrachteten Geschäftsjahr ein Jahresergebnis von 1,4 Millionen Euro. Als oberstes Ziel seiner Geschäftstätigkeit haben die Stadtwerke die Sicherstellung der Energieversorgung und die Weiterentwicklung der Stadt Döbeln sowie der umliegenden Regionen definiert.[58]

Die kleineren und regionaler agierenden Stadtwerke konnten in den betrachteten Geschäftsjahren alle ein positives Jahresergebnis erzielen. Die Geschäftsergebnisse der Anbieter unterliegen ebenso wie die Ergebnisse der Komplettanbieter Schwankungen. Die Gründe für diese Schwankungen liegen zu aller erst in der vorherrschenden Witterung. Diese erweist sich gerade für den Verkauf von Gasprodukten als Haupteinflussfaktor. Daneben weisen alle Anbieter in ihren Geschäftsberichten darauf hin, dass die mit der Umsetzung der Energiewende verbundenen Investitionen ihr Ergebnis erheblich beeinflussen, wenn nicht sogar verschlechtern. Dazu ist allerdings zu bemerken, dass gerade die kleinen regional fokussierten Anbieter ihre selbstständige Energieerzeugung schon in einem erheblichen Umfang auf erneuerbare Energien umgestellt haben. Dies trägt dazu bei, dass die kleinen Anbieter ihre Abhängigkeit von den großen zentralen Energieerzeugungsanlagen verringern. Alle Anbieter verweisen in ihren Geschäftsberichten auch darauf, dass sich dieser Trend fortsetzen wird und sie ihre regionale und eigenständige Energieerzeugung in den nächsten Jahren weiter vorantreiben wollen. Dazu werden auch ausreichende Netzkapazitäten notwendig. Der Ausbau der bestehenden Netzinfrastruktur steht ebenfalls auf der Agenda aller Energieversorger. Es sind alle vorgestellten Anbieter in der Lage, da sie selbst im Besitz der derzeit vorhandenen Netze sind und auch jederzeit an deren Ausbau arbeiten können. Das sind die Aufgaben vor denen nicht nur die sächsischen Energieversorger in der Zukunft stehen, sondern vor diesen Aufgaben stehen alle Energieversorger in Deutschland. Die Frage, die sich dabei allerdings stellt ist, wie der Ausbau erneuerbarer Energien und der Ausbau der bestehenden Netzinfrastruktur finanziert werden kann. Dafür ist eine Betrachtung der finanziellen Spielräume der Energieversorger notwendig.

[58] online: STADTWERKE DÖBELN GMBH, 2015 (08.08.2016)

3.2 Finanzwirtschaftliche Lage deutscher Stadtwerke

3.2.1 Kennzahlenanalyse

Im folgenden Abschnitt werde ich die finanzwirtschaftliche Lage der deutschen Stadtwerke auswerten. Die Grundlage dafür liefern zwei Studien der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers AG aus dem Jahr 2016 und 2015. Beide Untersuchungen haben die angesprochene finanzwirtschaftliche Lage deutscher Stadtwerke zum Gegenstand. Im Jahr 2016 wurden in diesem Zusammenhang 300 Jahresabschlüsse von Energieversorgern in Deutschland untersucht. Alle Jahresabschlüsse stammen aus dem Geschäftsjahr 2014. Die Untersuchung aus dem Jahr 2016 setzt auf den Ergebnissen der Studie des Jahres 2015 auf. Im Jahr 2015 wurden bereits die Jahresabschlüsse von 233 Energieversorgern untersucht. Grundlage dafür waren die Geschäftsberichte des Jahres 2013. Bei beiden Studien erfolgte die Auswahl der untersuchten Stadtwerke nach dem Zufallsprinzip. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um die vielfältigen Geschäftsaktivitäten der Stadtwerke abbilden zu können. Um bei der Ergebnisermittlung den Einfluss von Extremwerten zu eliminieren, wurde für die Ausprägung der Kennzahl jeweils immer der Median der Kennzahl ermittelt. Als Bewertungskennzahlen wurden in der Studie Kenngrößen herangezogen, die normalerweise auch von Banken während der Kreditprüfung zur Beurteilung der finanzwirtschaftlichen Lage genutzt werden.[59]

Die Analyse wird beginnen mit der Beurteilung der Ertrags- und Rentabilitätslage der Energieversorger. Die zentrale Unternehmenskennzahl, die gleichzeitig Ausgangspunkt für zahlreiche Finanzierungskennzahlen ist, ist dabei der Umsatz des Energieversorgers. Davon werden z.B. der dynamische Verschuldungsgrad, der Zinsdeckungsgrad und die Liquiditätskennziffern abgeleitet. Zentral für die Beurteilung der Ertrags- und Rentabilitätslage ist auch das Betriebsergebnis vor Abschreibungen, das sogenannte EBITDA. Dieses ergibt sich aus den Nettoumsätzen nach Abzug der betrieblichen Aufwendungen. Aus der Untersuchung wird deutlich, dass im Geschäftsjahr 2014 mit 80% die Mehrheit der Energieversorger unter rückläufigen Umsätzen zu leiden hatte.[60] Im Betrachtungsjahr 2013 wiesen dagegen noch 47% der Energieversorger steigende Umsätze auf.[61] Mit den geringeren Umsätzen ging auch eine rückläufige Entwicklung des EBITDA einher. Der Hauptgrund für den niedrigeren Umsatz im Geschäftsjahr 2014 ist in der milden Witterung zu sehen. Das Jahr 2014 war das Jahr mit der höchsten Durchschnittstemperatur in Deutschland, seit es Wetteraufzeichnungen gibt. Setzt sich diese Tendenz der niedrigeren Umsatzerlöse über die kommenden Jahre fort,

[59] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 8-15
[60] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 16-17
[61] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2015, S. 16

dann wäre dies für die Energieversorgungsbranche sehr negativ. Das nominale Unternehmensergebnis ist eine Basisgröße bei der Bestimmung der maximalen Schuldentragfähigkeit eines Unternehmens. Rückläufige Ergebnisse wirken sich demzufolge negativ auf die Vergabe von Finanzierungen aus. Ein positiver Trend ist dagegen bei den EBITDA-Margen, die Stadtwerke erzielen, zu verzeichnen. Diese ist im Vergleich zum Jahr 2013 von 13,2% auf 13,6% gestiegen. Dieser Anstieg ist der erste Anstieg bei dieser Kennzahl seit dem Geschäftsjahr 2010. Zu realisieren war diese positive Entwicklung durch eine Senkung der Betriebskosten. Bei der Beurteilung der Ertrags- und Rentabilitätslage der Energieversorger zeichnet sich also kein einheitliches Bild ab. Auf der einen Seite müssen die Unternehmen sinkende Umsätze verzeichnen, allerdings konnten sie im abgelaufenen Geschäftsjahr ihre EBITDA-Margen durch Kostensenkungen verbessern. Insgesamt überwiegt jedoch der negative Einfluss der sinkenden Umsatzerlöse.[62]

Ein weiterer Schwerpunkt bei der Analyse der finanzwirtschaftlichen Lage der Energieversorger, ist die Betrachtung der Schuldendeckungsfähigkeit. Eine Kenngröße, die diese Fähigkeit beschreibt ist der dynamische Verschuldungsgrad. Er entspricht dem Verhältnis der Nettofinanzverschuldung zum EBITDA. Somit wird eine Aussage darüber möglich, in welchem Zeitraum ein Schuldner seine Verbindlichkeiten zurückzahlen kann. Die Basis dafür stellt die Ertragskraft des Unternehmens dar. Die Kennzahl ist insofern als wichtig einzuordnen, da sie ein gern genutzter Financial Covenant in den Kreditverträgen der Banken ist. Die Benchmark, welche für diese Kennzahl bei der Bonitätsanalyse genutzt wird, ist abhängig davon, ob der betrachtete Energieversorger eigene Netze besitzt oder nicht. Für Versorgungsunternehmen mit eigenen Netzen gilt ein dynamischer Verschuldungsgrad von $\leq$ 3,5 – 4,0 als vertretbar. Für Versorger ohne eigene Netze beträgt die Spanne nur 3,0 - 3,5. Neben dieser reinen Benchmarkbetrachtung wird bei der Kreditvergabe auch das allgemeine Geschäftsrisiko des Versorgers betrachtet. Aussagen dazu lassen sich aus der Volatilität des Cashflows und der operativen Ergebnisse ableiten. Dabei ist die Faustregel anzunehmen, dass ein Unternehmen mit höheren Geschäftsrisiken nur geringere Finanzierungsrisiken tragen kann und umgekehrt. Im Median liegt der dynamische Verschuldungsgrad der betrachteten Stadtwerke bei 2,2. Im Zeitablauf der letzten Jahre bleibt diese Kennzahl annähernd konstant. Im Jahr 2014 war dafür unter anderem das Absinken der Nettofinanzverschuldung um 4,2% bei den Energieversorgern verantwortlich. Dennoch liegen 22% der 300 betrachteten Energieversorger mit einem dynamischen Verschuldungsgrad, der den Wert 4,0 überschreitet, in einem kritischen Bereich für diese Kennzahl. Bei der Analyse des Jahres 2013 waren von den damals 233 untersuchten Energieversorgern ebenfalls schon 21% in diesem kritischen

[62] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 16-17

Kennzahlbereich zu finden.[63] Außerdem ist nur zu konstatieren, dass die tatsächliche Finanzverschuldung der Energieversorger etwas höher liegen dürfte, da beispielsweise Leasingforderungen und Eventualverbindlichkeiten nicht mit in die Berechnungen eingeflossen sind. Bei der Analyse der Verschuldung der Energieversorger ist damit also ein ebenfalls negatives Bild festzuhalten. Zwar bleibt der Median der Kennzahl in den letzten Jahren relativ konstant, aber fast ein Viertel der betrachteten Unternehmen befinden sich hinsichtlich des dynamischen Verschuldungsgrades bereits heute in einem kritischen Bereich. Somit macht auch diese Entwicklung die Vergabe von Finanzierungen durch Banken in der Zukunft schwieriger.[64]

Die nächste Kennzahl, die im Komplex der Schuldendeckungsfähigkeit zu berücksichtigen ist, ist der EBITDA-Zinsdeckungsgrad. Er entspricht dem Verhältnis des EBITDA zum Zinsaufwand. Die Kennzahl wird von Banken in der Tragfähigkeitsanalyse des Kapitaldienstes angewandt. Mit dieser Kennzahl lässt sich eine Aussage darüber ableiten, in welchem Maß die operative Ertragskraft des Unternehmens zur Bedienung der laufenden Finanzierungskosten beiträgt. Auch an dieser Stelle muss wieder eine Differenzierung zwischen Energieversorgern mit eigenen Netzen und ohne eigene Netze vorgenommen werden. Die Benchmark für Versorger ohne eigene Netze ist ein EBITDA-Zinsdeckungsgrad $\geq$ 5, für Versorger mit eigenen Netzen ist ein Wert von $\geq$ 3,5 anzustreben. Das EBITDA sollte generell deutlich über dem zu leistenden Zinsaufwand liegen, da aus dem EBITDA noch weitere Ausgaben, wie z.B. Steuern, zu finanzieren sind. Der EBITDA-Zinsdeckungsgrad bleibt seit dem Geschäftsjahr 2012 nahezu konstant, trotz gesunkenen Werten für das EBITDA im gleichen Zeitraum. Aktuell beträgt er im Median 8,3. Im Betrachtungszeitraum zwischen 2009 und 2014 wurde der schlechteste Wert mit einem EBITDA-Zinsdeckungsgrad von 7,9 im Jahr 2011 erreicht. Der Hauptgrund für die Konstanz dieser Kennziffer liegt in den günstigen Finanzierungsbedingungen der letzten Jahre begründet. Sinkende Marktzinsen haben zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Finanzierungskonditionen in den Jahren seit 2009 beigetragen. Der Beweis dafür sind die Bruttozinsaufwendungen, die im Zeitraum von 2009 bis 2014 um rund 4% gesunken sind. Jedoch ist auch beim EBITDA-Zinsdeckungsgrad festzustellen, dass 25% der betrachteten Energieversorger bei dieser Kennzahl im kritischen Bereich von unter 5,0 bzw. 3,5 liegen und das trotz historisch guter Finanzierungskonditionen. Damit ist auch die Entwicklung dieser Finanzkennzahl als kritisch zu bewerten. Zu beobachten ist an dieser Stelle, wie sich die Ausprägung des Median in den kommenden Jahren

[63] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2015, S. 19
[64] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 18-21

entwickelt und ob weitere Energieversorger in einen Kennzahlenbereich rutschen, der als kritisch zu bezeichnen ist.[65]

Der folgende Gegenstand der finanzwirtschaftlichen Betrachtung werden Liquiditätskennzahlen sein. Bei diesen Kenngrößen wird die erwirtschaftete Liquidität ins Verhältnis zur Finanzverschuldung gesetzt. Daraus lassen sich schließlich Aussagen ableiten, wie gut die Verschuldung durch den Cashflow des Geschäftsjahres getragen werden kann. Kennzahlen die sich am Cashflow orientieren, spielen zukünftig aufgrund der anstehenden Investitionen in der Branche eine größere Rolle als bisher. Die von mir genutzte Studie bezieht sich auf drei cashflow-orientierte Kennzahlen. Diese werden jeweils zum Bruttofinanzierungsvolumen ins Verhältnis gesetzt.[66]

Die erste zu betrachtende Kennzahl ist der einfache Cashflow. Er wird als Maß für die operative Liquiditätskraft des Unternehmens angesehen. Im Zeitablauf folgt diese Kennzahl tendenziell der operativen Liquidität und der Bruttofinanzverschuldung. Die operative Liquidität ist bekanntlich ein Resultat der Ertragslage. Bei dieser Kennzahl wird nicht zwischen Versorgungsunternehmen mit eigenen oder ohne eigene Netze differenziert. Als Benchmark für eine Bonität, die als zufriedenstellend zu deklarieren ist, wird ein einfacher Cashflow von $\geq$ 15% angenommen. Dieser Richtwert ist laut den Ratingagenturen der Richtwert für den Investment-Grade Bereich. Der Median der Kennzahl für die 300 betrachteten Stadtwerke liegt im Jahr 2014 bei 26,9%. Damit liegt dieser zwar deutlich unter dem Bestwert von 2010, damals betrug der Wert noch 32,4%, ist aber dennoch als gut zu bezeichnen. Die Streuung der Einzelwerte um den Median hat allerdings im Zeitablauf, beginnend im Jahr 2009, deutlich zugenommen.[67]

Die nächste Liquiditätskennzahl ist der Residual-Cashflow. Diese Kennzahl beschreibt das Verhältnis der operativen Liquidität nach Ausschüttungen zur Bruttofinanzverschuldung. Entstehen an dieser Stelle Überschüsse, können damit Investitionen aus Eigenmitteln bzw. aus dem operativen Cashflow finanziert werden. Damit ist keine Fremdfinanzierung notwendig und einer weiteren Verschlechterung des Verschuldungsgrades wird vorgebeugt. Wenn Überschüsse vorhanden sind, können diese genauso auch zur Tilgung bestehender Verbindlichkeiten genutzt werden. Hier entsteht ein positiver Effekt für den Verschuldungsgrad des Energieversorgers. Als Benchmark für den Residual-Cashflow ist ein Wert $\geq$ 10 festzulegen. Dieser wird mit einem Median von 17,1% auch erreicht. Das Ergebnis dieser Kennzahl kann damit als zufriedenstellend bezeichnet werden. In den letzten vier Betrachtungsjahren pendelt die Kennzahl zwischen 19,0% und 17,1%. Die

[65] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 21-23
[66] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 23
[67] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 24

Liquidität der Energieversorger wird, so zeigt die Kennzahl, maßgeblich von der Höhe der zu leistenden Ausschüttungen bestimmt. Zu beachten ist dabei auch, dass die Ausschüttungen der aktuellen Geschäftsjahre immer vom Ergebnis der Vorperiode abhängig sind. Alles in allem ist aber im Betrachtungszeitraum ab 2009 festzustellen, dass der Residual-Cashflow von anfänglich 21,9% auf mittlerweile 17,1% gesunken ist. Der Trend ist weiter zu beobachten, denn wenn die operative Liquidität der Stadtwerke durch die Ausschüttungen noch weiter negativ beeinflusst wird, muss das bisher bestehende Ausschüttungsmodell auf den Prüfstand gestellt werden.[68]

Die letzte zu betrachtende Liquiditätskennzahl ist der freie Cashflow. Dieser ist ein Maß für die Kapitaldienstfähigkeit nach Ausschüttungen und Investitionen. Wichtig an diesem Ansatz ist, dass hierbei noch keine Finanzierung berücksichtigt ist. Steht nach Ausschüttungen und Investitionen ein positiver Wert zu Buche, können Verbindlichkeiten zurückgeführt werden. Damit ist für konstante Bilanzverhältnisse gesorgt. Steht allerdings ein negativer Wert an dieser Stelle, so nehmen zunächst die liquiden Mittel im Unternehmen ab und schließlich müssen neue Kredite zur Finanzierung der Geschäftsaktivitäten aufgenommen werden. So wird ein fremdfinanziertes Bilanzwachstum ausgelöst. Die Benchmark für den freien Cashflow ist daher ein Wert > 0%. In der Analyse wird jedoch deutlich, dass im Geschäftsjahr 2014 bereits rund 60% der 300 Versorgungsunternehmen einen negativen freien Cashflow aufweisen. Dieser liegt im Median bei -2,6%. Bereits seit dem Geschäftsjahr 2011 sind im Median negative freie Cashflows zu verzeichnen. In den vergangenen beiden Jahren lag die Ausprägung zwar über den bisher schlechtesten Werten, die mit -3,5% in den Jahren 2011 und 2012 realisiert wurden, aber dennoch werden an dieser Stelle bereits heute Finanzierungslücken erkennbar. Die Energieversorger mit einem negativen freien Cashflow können ihr Geschäftsmodell nur durch die Aufnahme neuer Verbindlichkeiten weiter betreiben.[69]

Nach der Betrachtung der Liquiditätskennziffern schließt sich an dieser Stelle die Analyse der Kapitalstruktur an. Kennzahlen zur Kapitalstruktur sind für die Kreditwürdigkeitsprüfung in den Kreditinstituten ebenfalls von zentraler Bedeutung, denn je mehr Eigenmittel im Unternehmen vorhanden sind, desto besser ist der Schuldner in der Lage Risiken aus seinem Geschäftsverlauf aufzufangen. Die Einhaltung einer bestimmten Eigenmittelquote wird aus diesem Grund gern als Financial Covenant in den Kreditvertrag aufgenommen. Bei der Bestimmung einer Benchmark für die Eigenmittelquote muss wieder in Versorger mit eigenen und in Versorger ohne eigene Netze differenziert werden. Für Versorgungsunternehmen mit eigenen Netzen gilt eine Eigenmittelquote von $\geq$ 20%-25% als wünschenswert. Bei

[68] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 24-25
[69] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 25-27

den Versorgern ohne eigene Netze liegt die anzustrebende Eigenmittelquote im Bereich von ≥ 25%-30%. Werden zunächst die wirtschaftlichen Eigenmittel betrachtet, so ist festzustellen, dass sie seit 2009 einen kontinuierlich rückläufigen Trend aufzeigen, aber mit 40,7% noch auf einem guten Niveau liegen. Ein Grund dafür ist, dass die seit 2009 notwendig gewordenen Investitionen in erneuerbare Energien, durch den negativen freien Cashflow der Versorgungsunternehmen über Fremdkapital finanziert wurden. Das Bilanzwachstum, welches in der Energieversorgungsbranche zu konstatieren ist, basiert vornehmlich auf Fremdfinanzierung. Deutlich unter den wirtschaftlichen Eigenmitteln notiert die bilanzielle Eigenkapitalquote der Energieversorger. Diese liegt im Median bei einem Wert von 33,6% und verhält sich seit 2011 nahezu konstant auf diesem Niveau, jedoch weisen knapp 21% der untersuchten 300 Energieversorger heute eine bilanzielle Eigenkapitalquote von unter 25% auf. Auch diese Entwicklung ist für die Vergabe neuer Finanzierungen als negativ zu bewerten.[70]

Ein recht ähnliches Bild zeichnet sich folgerichtig bei der Verbindlichkeitenquote ab. Die Benchmark für die Kennzahl liegt bei einem Wert von ≤ 55%. Der Median der Untersuchung liegt mit 42,1% in einem Bereich der demnach als positiv zu beurteilen ist. Im Geschäftsjahr 2014 ist der Trend bei dieser Kennzahl ebenfalls positiv, da sie um 1% unter dem Wert des Vorjahres liegt. Aber analog zu einigen vorangegangen Kennzahlen liegt auch hier rund ein Viertel der untersuchten Energieversorger über dem kritischen Wert von 55%.[71]

Neben dem gesteigerten Investitionsbedarf ist das zweite Kernproblem, welches zunächst zu negativen freien Cashflows und damit anschließend zur Aufnahme von Fremdkapital führt, die hohe Ausschüttungsquote die für die kommunale Energieversorgung charakteristisch ist. Die Ausschüttungsquote entspricht dem Anteil des Periodenüberschusses, der in der folgenden Geschäftsperiode an die Eigentümer der Stadtwerke ausgeschüttet wird. Je höher diese Ausschüttungen ausfallen, desto geringer ist die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens. Festzuhalten ist, dass die Anzahl der Vollausschüttungen im Zeitraum zwischen 2011 und 2014 zwar deutlich zurückgegangen sind, aber der Median der Ausschüttungsquote immer noch bei 92,7% notiert. Die Ausschüttungsquoten lagen mit Ausnahme des Geschäftsjahres 2010 im Betrachtungszeitraum immer über 90%. Sie stellen damit eine erhebliche Belastung für die Liquidität und die Finanzierungsfähigkeit der Stadtwerke dar.[72]

Den Abschluss der Kennzahlenanalyse bilden die Kennzahlen, die Aussagen über das Investitionsverhalten möglich machen. An erster Stelle ist dabei die

[70] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 27-30
[71] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 31-32
[72] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 30-31

Anlagenquote zu nennen. Sie gibt den Anteil des Anlagevermögens am Gesamtkapital des Unternehmens wieder. Zunächst ist zu bemerken, dass die Anlagenquote in der Energieversorgungsbranche generell in einem hohen Bereich liegt. Im Betrachtungszeitraum stieg die Anlagenintensität zwischen 2011 und 2014 von 74,7% auf nunmehr 76,2% im Median an. Diese Steigerung ist das Resultat der in den letzten Jahren getätigten Investitionen. Das Wachstum ist zu verzeichnen, da die Neuinvestitionen stetig über dem Niveau der Abschreibungen lagen. Das Anlagenwachstum lag im gleichen Zeitraum niemals unter 1,6% pro Jahr. Die Entwicklung kommt auch im Anstieg der Nettoanlagenbuchwerte zum Ausdruck. Allein im Jahr 2014 war ein Anstieg von insgesamt 2,1 Milliarden Euro zu verzeichnen. Ein Rückgang der Investitionstätigkeit in der Branche der Energieversorger ist in den kommenden Jahren nicht zu erwarten.[73]

3.2.2 Bisher genutzte Finanzierungsformen

Nach den Erläuterungen zu den einzelnen Geschäftsmodellen von Stadtwerken und der Analyse von zentralen Unternehmenskennzahlen, möchte ich an dieser Stelle kurz auf die bisher genutzten Formen zur Finanzierung der Geschäftsaktivitäten von Stadtwerken eingehen.

Bisher nutzen Stadtwerke hauptsächlich zwei Formen der Finanzierung. Diese sind zum einen die Finanzierung über Eigenmittel und zum anderen die Finanzierung über Bankdarlehen. Die Möglichkeit der Finanzierung über Eigenmittel wird sich wie im Abschnitt 3.2.1 dargestellt in kommenden Jahren verschlechtern, da die Eigenmittel in den Stadtwerken tendenziell zurückgehen. Gleichzeitig besteht bei anhaltenden negativen Cashflows auch keine weitere Chance der Innenfinanzierung. Demnach müssen ebenso wie bisher weiter Quellen der Außenfinanzierung genutzt werden. Das zentrale Element dabei war bisher das Bankdarlehen in verschiedenen Erscheinungsformen. So sind an dieser Stelle Kontokorrentlinien oder Betriebsmittellinien zu nennen. Typisch für die Finanzierung über Bankdarlehen waren die langen Darlehenslaufzeiten, die mit den Stadtwerken vereinbart wurden. Diese sind gleichbedeutend mit einer entsprechend langen Planungssicherheit, was als positiv zu bewerten ist. Aber gleichzeitig ergibt sich eine geringe Flexibilität in der Finanzplanung durch diese thematisierten langen Laufzeiten der Kredite. Weiterhin typisch für die Finanzierung von Stadtwerken ist, dass die vereinbarten Darlehen in den überwiegenden Fällen fest verzinslich sind. In einer Umfrage gaben nur 21% der 83 Befragten Stadtwerke an, aktuell variabel verzinsliche Darlehen zu nutzen. Auch

[73] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 32-34

hier wird eine möglichst langfristige Planungssicherheit der Haupttreiber für den Abschluss der festverzinslichen Darlehen gewesen sein, allerdings besteht so keine Chance an günstigeren Zinsentwicklungen zu partizipieren.[74]

Dieser Art der klassischen Bankfinanzierung messen die meisten Stadtwerke auch zukünftig eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu. Den Finanzierungsbedarf, der sich mit der Energiewende ergibt, wollen immerhin 94% der Stadtwerke über klassische Bankdarlehen abdecken. Allerdings sind sich die Stadtwerke im Klaren darüber, dass sie bei der Finanzierung über Banken in der Zukunft mit mehr Restriktionen zu rechnen haben als bisher. So sind zum Beispiel Financial Covenants derzeit nur bei rund einem Drittel der Stadtwerke Vertragsbestandteile in den Kreditverträgen. Über die Hälfte der Stadtwerke geht davon aus, dass derartige Vorschriften in kommenden Jahren fester Bestandteil ihrer Kreditverträge werden. Die Gründe dafür liegen in dem im Abschnitt 3.2.1 dargelegten Rückgang der Eigenmittelquoten und dem damit verbundenen Anstieg der Fremdmittelquoten.[75]

Möglicherweise werden bei der zukünftigen Finanzierung von Stadtwerken auch derivative Finanzinstrumente eine größere Rolle spielen als bisher. Aktuell, so gaben dies fast zwei Drittel der in einer Umfrage befragten Stadtwerke an, nutzen keine Derivate zur Finanzierung ihrer Geschäftstätigkeit. Überhaupt schätzen auch nur 14% der Energieversorger die Akzeptanz von Derivaten in ihrer Branche als hoch ein. Hier können sich zukünftig weitere Finanzierungsmöglichkeiten für Stadtwerke ergeben.[76]

Bei der Bankenfinanzierung nutzen Stadtwerke bisher auch Förderprogramme bzw. Spezialkreditangebote von Banken, wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), der Europäischen Investitionsbank oder Landwirtschaftlichen Rentenbank. Die KfW bietet mit ihren „Investitionskredit Kommunale und Soziale Unternehmen“ ein Kreditvolumen von insgesamt 50 Millionen Euro pro Investitionsvorhaben an. Nutzen können diese Form der Finanzierung Unternehmen mit einem mehrheitlich kommunalen Gesellschafterhintergrund. Weiterhin können auch gemeinnützige Organisationen und Unternehmen, unabhängig ihrer Rechtsform, sowie private Personen im Rahmen von öffentlich-privaten Partnerschaften diese Form der Finanzierung nutzen. Mit diesem Programm soll die kommunale und soziale Infrastruktur gefördert werden. Bei diesen Kreditengagements können Kredite mit

[74] vgl. FIELDSTONE GMBH; UNIVERSITÄT LEIPZIG KOMPETENZZENTRUM ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR UND DASEINSVORSORGE E.V., 2013, S. 12-18
[75] vgl. FIELDSTONE GMBH; UNIVERSITÄT LEIPZIG KOMPETENZZENTRUM ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR UND DASEINSVORSORGE E.V., 2013, S. 19-20
[76] vgl. FIELDSTONE GMBH; UNIVERSITÄT LEIPZIG KOMPETENZZENTRUM ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR UND DASEINSVORSORGE E.V., 2013, S. 19

einer Laufzeit von bis zu 30 Jahren, bei gleichzeitiger Zinsfestschreibung von wahlweise 10 oder 20 Jahren, vereinbart werden.[77]

Diese bisher genutzten Formen werden in den kommenden Jahren für Stadtwerke deutlich schwieriger zu realisieren sein wie bisher. Die Bankenfinanzierung wird darunter leiden, dass die Gewährträgerhaftung der Kommunen zusehends kritischer gesehen wird von den Banken. Gleichzeitig entwickeln sich Unternehmenskennzahlen der Energieversorger, wie im Abschnitt 3.2.1 deutlich gemacht, in zunehmend kritische Bereiche, sodass das Kreditrisiko was mit den Engagements verbunden ist in Zukunft steigen wird. Die somit steigenden Risikokosten der Banken machen das Kreditgeschäft mit Stadtwerken bei anhaltend niedrigen Marktzinsen damit unattraktiv. Durch diese Trends könnten Finanzierungsformen in den Fokus geraten, die bisher wenig Berücksichtigung bei den Stadtwerken fanden. Als Beispiele sind die Finanzierung über Schuldscheindarlehen und Anleihen in den Ring zu führen. Mit diesen Mitteln können auch bisher nicht genutzte Investorengruppen angesprochen werden.[78]

3.3 Risiken aus dem bestehenden Geschäftsmodell und der wirtschaftlichen Lage

In diesem Abschnitt möchte ich die Ergebnisse des dritten Gliederungspunktes meiner Arbeit zusammenfassen. Beginnen wird meine Zusammenfassung mit der Betrachtung der Risiken aus dem Geschäftsmodell der Stadtwerke.

Bei allen Anbietern, die im Detail betrachtet wurden, ist eine sehr große Abhängigkeit von der Produktgruppe Strom zu erkennen. Diese Abhängigkeit vom Verkauf von Stromprodukten ist ebenfalls für die gesamte Branche charakteristisch, dass zeigen auch die nicht im Detail vorgestellten Jahresabschlüsse der Stadtwerke. Wie stark das Risiko bezüglich des Geschäftes mit Strom ausgeprägt ist, variiert jedoch von Anbieter zu Anbieter. Von den vorgestellten sächsischen Anbietern ist die DREWAG in Dresden der Anbieter mit dem geringsten Risiko bezüglich ihrer Aktivitäten im Sektor Strom. Stromprodukte machen bei der DREWAG nur 41% der gesamten Umsatzerlöse aus.[79] Der Absatz hinsichtlich der Stromprodukte liegt bei der eins Energie in Sachsen mit 45% auf einem ähnlich hohen Niveau.[80] Die Stadtwerke Leipzig sind dagegen sehr massiv von ihrer Stromsparte abhängig. Zudem ist in dem Geschäftsmodell der Leipziger Stadtwerke, im Gegensatz zu den anderen vorgestellten Anbietern, erkennbar, dass diese sich hin zu einem Energiedienstleister

[77] online: KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU, 2014 (09.08.2016)
[78] vgl. ZANK; SCHILZ, 2015, S. 6-7
[79] vgl. DREWAG – STADTWERKE DRESDEN GMBH, 2016, S.55
[80] vgl. EINS ENERGIE IN SACHSEN GMBH & CO. KG, 2016, S. 57

und weg von einem Energieerzeuger bzw. Energieverkäufer entwickeln. Im abgelaufenen Geschäftsjahr stammten bereits 72% der Umsatzerlöse aus dem Energiegroßhandel und lediglich noch rund 17% aus dem traditionellen Energievertrieb. Im Energiegroßhandel sind die Stadtwerke dem Marktpreisrisiko beim Strompreis ausgesetzt, denn 95% der Umsatzerlöse im Handelsgeschäft werden mit dem Handel von Strom generiert.[81]

Der Strompreis an sich ist kein Preis der nur von Angebot und Nachfrage am Strommarkt abhängt. Gerade beim Einsatz von erneuerbaren Energien müssen dort noch Faktoren wie Einspeisevergütungen berücksichtigt werden, die den Preis für Strom zusätzlich beeinflussen. Diese Sondervergütungen sind vom rechtlichen Rahmen vorgegeben und liegen damit im Zuständigkeitsbereich der Politik. Somit sind die Stadtwerke im Stromgeschäft noch zusätzlichen rechtlichen Risiken ausgesetzt.

Auch bei den kleineren und spezialisierten Anbietern zeigte sich im Abschnitt 3.1.2, dass auch bei ihnen der überwiegende Teil der Umsatzerlöse aus dem Stromgeschäft stammt. Da die kleinen Anbieter jedoch nicht die gesamte Nachfrage an Energie, die bei ihnen aufläuft, selber erzeugen, müssen sie diese am Markt zukaufen. Somit unterliegen auch sie den soeben thematisierten Risiken im Stromgeschäft. Die Geschäftsbereiche Gas und Fernwärme, welche die Mehrzahl der deutschen Stadtwerke ebenfalls betreiben, leisten aktuell nur einen kleinen Ergebnisbeitrag. Auch die Segmente für Energiedienstleistungen tragen heute nur unwesentlich zu den Umsatzerlösen der Stadtwerke bei. Bei der DREWAG beispielsweise liegt dieser Anteil nur bei 1,2%.[82] Im Vergleich dazu sind die Leipziger Stadtwerke an dieser Stelle mit einem Anteil von 11%, den Energiedienstleistungen an ihrem Gesamtumsatz ausmachen, schon fast eine Seltenheit.[83] Stand heute sind die Geschäftsmodelle der deutschen Stadtwerke zu wenig diversifiziert und zu stark anfällig für die Risiken rund um die Produktgruppe Strom. Zu einer Diversifizierung des Geschäftsmodells tragen auch nicht die von einigen Stadtwerken freiwillig übernommenen Aufgabengebiete wie der Betrieb der Straßenbeleuchtung, der Betrieb von städtischen Parkplätzen oder der Betrieb der öffentlichen Bäder bei. Während der Bäderbetrieb generell sogar die Ergebnisse der Stadtwerke negativ beeinflusst, leisten die anderen genannten Geschäftsfelder nur kaum nennenswerte Beiträge zu den gesamten Umsatzerlösen der Energieversorger.

Ein Ziel was Stadtwerke in ihren Geschäftsberichten immer wieder formulieren, ist die Stärkung ihrer Unabhängigkeit und der Ausbau ihres Beitrages zur Energiewende. Beide Ziele sind für alle Stadtwerke mit erheblichen Investitionen

[81] vgl. STADTWERKE LEIPZIG GMBH, 2016, S. 28
[82] vgl. DREWAG – STADTWERKE DRESDEN GMBH, 2016, S.55
[83] vgl. STADTWERKE LEIPZIG GMBH, 2016, S. 28

verbunden, denn zur Erfüllung beider Ziele benötigen die Stadtwerke weitere Erzeugungs- und Netzstrukturen. In diese planen sie auch, zukünftig zu investieren.[84] Um diese Investitionen durchführen zu können, benötigen die Stadtwerke entsprechendes Kapital. Je nach Größe des Versorgungsunternehmens und je nach Umsatzhöhe variieren die von den Unternehmen genannten Investitionsvolumen zwischen 10 und über 300 Millionen Euro in den nächsten Jahren.[85]

An dieser Stelle ergeben sich unter Berücksichtigung der Ergebnisse im Abschnitt 3.2.1 begründete Zweifel, ob Stadtwerke die benötigten und geplanten Investitionen in den nächsten Jahren realisieren können. Wie bereits festgestellt, befindet sich schon heute rund ein Viertel der deutschen Energieversorgungsunternehmen in kritischen Bereichen hinsichtlich ihrer Verschuldung. Außerdem hat die Branche seit Jahren negative freie Cashflows und damit bereits heute kaum mehr Spielräume zur Finanzierung von Investitionen mit eigenen Mitteln. Die Energieversorger werden damit auch zukünftig gezwungen sein, für die Umsetzung ihrer Vorhaben Fremdkapital aufzunehmen. Damit wird sich die derzeitig schon hohe Verschuldung zahlreicher Stadtwerke weiter erhöhen. In der Folge wird es für die Unternehmen damit also auch immer schwerer neues Fremdkapital in Form von beispielsweise Bankdarlehen zu erhalten. Neben den rund 25% der Versorger, die sich schon in einer angespannten finanziellen Lage befinden, besteht auch für die übrigen Energieversorger in der Zukunft ein Finanzierungsrisiko. Zudem verzeichneten im Geschäftsjahr 2014 auch noch 80% der Energieversorger mit ihrem bisherigen Geschäftsmodell rückläufige Umsatzzahlen. Somit verschlechtern sich noch zusätzlich die Rahmenbedingungen für einen stabilen Cashflow.

Die deutschen Energieversorger sind in ihrer derzeitigen Struktur Risiken aus ihrem nicht diversifizierten Geschäftsmodell ausgesetzt und sehen sich heute und auch zukünftig erheblichen Finanzierungsrisiken ausgesetzt. Dabei wird sich der Rahmen in dem Stadtwerke zukünftig agieren müssen noch weiter verändern.

[84] vgl. FIELDSTONE GMBH; UNIVERSITÄT LEIPZIG KOMPETENZZENTRUM ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR UND DASEINSVORSORGE E.V., 2013, S. 15-18
[85] vgl. FIELDSTONE GMBH; UNIVERSITÄT LEIPZIG KOMPETENZZENTRUM ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR UND DASEINSVORSORGE E.V., 2013, S. 11-12

4 Veränderungen am Marktumfeld für Stadtwerke

4.1 Veränderungen am politischen Rahmen

4.1.1 Maßnahmen zur Energiewende in Deutschland

Der wesentliche Anstoß zur Energiewende wurde in Deutschland mit dem Moratorium der Bundesregierung vom 14. März 2011 gegeben. Als Reaktion auf das Reaktorunglück im japanischen Fukushima erklärte die Bundesregierung in diesem Moratorium nur drei Tage später, die ältesten deutschen Atommeiler mit sofortiger Wirkung vom Netz genommen werden. Im Sommer 2011 wurde schließlich beschlossen, die letzten Atomkraftwerke in Deutschland zum Ende des Jahres 2022 abzuschalten. Ein Konzept zur Energiewende existiert bereits seit dem Jahr 2010. Dieses sogenannte Energiekonzept basiert auf verschiedenen wissenschaftlichen Szenarien und soll eine Energieversorgung sicherstellen, die umweltschonend, zuverlässig und bezahlbar ist.[86]

Als zentraler Bestandteil der Energieversorgung gelten in diesem Konzept die erneuerbaren Energien. Das Konzept verfolgt als oberstes Ziel die Reduzierung des CO_2 Ausstoßes. Dieses Ziel wurde in dem Konzept zum ersten Mal auch mit konkreten Zahlen fixiert. So sollen 80% der jährlichen Treibhausgasemissionen bis 2050 eingespart werden. Als Basisgröße wurde die Emissionsmenge des Jahres 1990 herangezogen. Im Jahr 2050 sollen 80% des Bruttostromverbrauches aus regenerativen Energien erzeugt werden. Neben diesen Vorgaben umfasst das Energiekonzept noch über 20 quantitative Zielgrößen, die Schritt für Schritt eingehalten werden müssen. In dem Konzept sind neben den Vorgaben für die Stromerzeugung auch Vorgaben für die Wärmeversorgung, den Verkehr und die allgemeine Energieeffizienz enthalten. So soll beispielsweise der Verbrauch an Primärenergie in Deutschland bis 2050 um 50% gesenkt werden.[87]

Mit dem Abbau der fossilen Energieträger und der Atomkraft ergibt sich allerdings die Gefahr, dass die Versorgungssicherheit unter dieser Umstellung leiden kann. Diese Folge wäre ein Fiasko für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Die Atomkraftwerke und die Kraftwerke, die mit fossilen Energieträgern betrieben werden, dienen im deutschen Versorgungsnetz aktuell als Grundlasterzeuger. Die Erzeugung der Grundlast erfolgte in Deutschland über Jahrzehnte mit großen und trägen Kraftwerksanlagen. Der Betrieb dieser Anlagen vollzog sich kontinuierlich und ohne größere Schwankungen im Umfang der von ihnen erzeugten Energiemenge. Nun muss diese Grundlagst Stück für Stück von kleinen und schwankungsanfälligeren Energieerzeugungssystemen produziert werden. Da eine Erzeugungseinheit auch

[86] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 41-43
[87] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 43-47

eine deutlich geringere Menge an Energie produziert, als die vorher eingesetzten großen Erzeugungseinheiten, müssen die neuen Anlagen im Verbund agieren. Dazu sind intelligentere und effizientere Netzinfrastrukturen als bisher vorhanden, erforderlich. Diese zu entwickeln ist heute und auch zukünftig die Aufgabe der Energieversorger. Gleichzeitig ist es auch Aufgabe der Energieversorger, diese neu entwickelten Strukturen final in die bestehende Energieversorgung zu integrieren. Neben anderen Netzsystemen wird zur Umsetzung der Energieversorgung auf Basis erneuerbarer Energien auch die entsprechende Speichertechnologie benötigt. Diese ist notwendig, um punktuell nicht benötigte Energiemengen zu speichern und sie zeitlich versetzt zum Ausgleich von Nachfragespitzen wieder nutzen zu können. Die bisherige Kapazität die mit Pumpspeicherkraftwerken in Deutschland zur Verfügung steht, ist nicht ausreichend um eine umfassende Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Die Entwicklung neuer Speichertechnologien ist ebenfalls eine Aufgabe, die auch für die kommunalen Energieversorger zukünftig an Bedeutung gewinnen wird.[88]

Die in Deutschland gültige Rechtsgrundlage für die Umsetzung der Maßnahmen zur Energiewende ist das „Gesetz für den Ausbau erneuerbarer Energien“. Die letzte Änderung zu diesem Regelwerk bzw. aktuelle Fassung trat am 22. Dezember 2014 in Kraft. Das Gesetz sichert beispielsweise den Betreibern von Anlagen die auf Basis erneuerbarer Energien arbeiten, eine Vergütung ihres auf diesem Weg eingespeisten Stroms für den Zeitraum von 20 Jahren. Dieses System ist bekannt unter dem Begriff EEG-Umlage. Sie wird als Umlage bezeichnet, da die Vergütung für den eingespeisten Strom über dem Preis am Strommarkt liegt. Die Umlage wurde ursprünglich auf der Annahme konstruiert, dass die Strompreise durch den weltweit hohen Energiebedarf mittelfristig steigen werden. Als Konsequenz hätte somit in der Vergangenheit die Differenz zwischen der Umlage und dem Marktpreis für Strom sinken müssen. Diese Idee war nicht von Erfolg gekrönt, da der Strompreis fiel und damit die Umlage weiter stieg. In der neuen Novellierung des EEG vom Dezember 2014 wird auf diese Fehlentwicklung reagiert. Die EEG-Umlage wurde mehr marktorientiert gestaltet als bisher.[89]

Der über erneuerbare Energien erzeugte Strom muss in der Zukunft direkt vermarktet werden. Diese Vermarktung fällt in den Zuständigkeitsbereich der Anlagenbetreiber, diese müssen die Vermarktung selbst übernehmen oder einen Dienstleister damit beauftragen. Damit fällt die fixe Einspeisevergütung weg. Sie wird nur noch für die bestehenden Anlagen gezahlt und in zwei Ausnahmefällen. Diese Ausnahmefälle betreffen kleine Erzeugungsanlagen mit einer Nennleistung bis 500 kW. Für diese wird weiterhin die fixierte Einspeisevergütung gezahlt. Zum

[88] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 47-52
[89] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 61-65

01.10.2016 wird diese nur noch für Anlagen mit einer Nennleistung von 100 kW gezahlt. Der zweite Ausnahmefall wäre der Ausfall des Direktvermarkters bzw. eine Störung bei selbigem. Dann wird eine Einspeisevergütung in Höhe von 80% des gesetzlichen Fördersatzes gezahlt. Damit ist in der Zukunft der über die Vermarktung erzielte Preis, die wesentliche Einnahme aus dem Betrieb erneuerbarer Energieanlagen. Neben dieser Einnahme erhalten die Betreiber der Anlagen weiterhin eine Förderung in Form einer gleitenden Marktprämie.[90]

Die zweite nennenswerte Änderung der EEG-Novelle von 2014 ist die Begrenzung des jährlichen Zubaus bei den einzelnen Erzeugungstechnologien. Das Ziel dieser Änderung ist, dass ein gezielterer Kapazitätsausbau über alle Erzeugungstechnologien hinweg erreicht wird. Für jede Technologie gibt es einen Korridor für den Zubau an Erzeugungskapazität, der pro Jahr nicht verlassen werden darf. Werden die vorgegebenen Korridore nicht eingehalten, dann sinken die Marktprämien, die der Betreiber für die Einspeisung seines Stromes erhält.[91] In Abbildung 2 sind die Zubaukorridore für die jeweilige Erzeugungsart dargestellt.

Erzeugungs-technologie	Wind Onshore	Wind Offshore	Solar	Biomasse	Geothermie/ Wasserkraft
Zubaukorridor	2,4 – 2,6 GW netto	6,5 GW bis ins Jahr 2020 und 15 GW bis 2030	2,4 – 2,6 GW	100 MW	keine Beschränkung des Zubaus

Abbildung 2 Zubaukorridore für die jeweiligen Erzeugungstechnologien (eigene Darstellung in Anlehnung an MEIBEYER, 2014, S. 2-3)

Von diesen Änderungen sind Stadtwerke zukünftig betroffen, wenn sie derzeit den aus ihren erneuerbaren Energieanlagen erzeugten Strom noch nicht selbstständig vermarkten. An dieser Stelle muss eine Entscheidung getroffen werden, ob die Aufnahme der Vermarktung ins eigene Geschäftsmodell sinnvoll ist oder ob diese Aufgabe von einem externen Dienstleister übernommen werden soll. Ebenso fällt mit der neuen EEG-Novelle die bisher fixe Kalkulationsgrundlage für erneuerbare Energieprojekte weg. Somit wird der Cashflow aus diesen Projekten mehr Schwankungen unterliegen wie bisher. Dieser Umstand macht die Kalkulation einer Projektfinanzierung für diese Projekte schwieriger und kann unter Umständen hemmend auf die Vergabe von Projektfinanzierungen wirken. Nichts desto trotz haben die bisher ergriffenen Maßnahmen zur Energiewende ihr Ziel nicht verfehlt. Im

[90] vgl. MEIBEYER, 2014, S. 3
[91] vgl. MEIBEYER, 2014, S. 2-3

ersten Halbjahr 2014 wurde erstmals der größte Anteil der Bruttostromerzeugung über erneuerbare Energien realisiert.[92]

4.1.2 Auswirkungen der EU-Gesetzgebung/Deregulierung

Die EU verfolgt mit ihrer Gesetzgebung klar das Ziel, den Wettbewerb auf dem europäischen Kontinent und den Binnenmarkt zu stärken. Dadurch sollen die Preise für öffentliche Dienstleistungen zu Gunsten der Bürger der Europäischen Union gesenkt werden. Stadtwerke als Energieversorger sind von der europäischen Binnenmarktpolitik betroffen, da sie den Richtlinien zur öffentlichen Auftrags- und Konzessionsvergabe, welche die EU vorgibt, unterliegen.[93]

Die Bestrebungen der EU gehen sogar soweit, dass Stadtwerke Dienstleistungskonzessionen, die zur Vergabe anstehen, europaweit ausschreiben müssen. Diese Pflicht zur europaweiten Ausschreibung tritt dann in Kraft, wenn am beauftragenden Stadtwerk eine private Beteiligung besteht. Die Höhe dieser Beteiligung spielt dabei allerdings keine Rolle. Diese Richtlinie zur öffentlichen Auftragsvergabe stellt einen Stolperstein bei der Vergabe der Konzessionen an Tochterunternehmen oder kommunale Kooperationspartner dar. Sie müssten in diesem Zusammenhang, letztendlich mit allen anderen Wettbewerbern, die sich an der Ausschreibung beteiligen, konkurrieren.[94]

Diese Regelungen setzen auf dem Binnenmarktpaket der EU von 2009 auf. Bereits in diesem Paket wurden Schritte zur Intensivierung des grenzüberschreitenden Energiehandels unternommen. Ebenfalls wurden im Binnenmarktpaket von 2009 die ersten Schritte zur Entflechtung des Netzbetriebes von den Energieerzeugern eingeleitet. Deutschland und Frankreich konnten allerdings zu diesem Zeitpunkt noch einen Kompromiss erwirken, der diese Entflechtung vorerst noch nicht vorsieht. Allerdings wirken die zuvor beschriebenen Ideen zu Konzessionsvergabe genau auf diese Trennung von Netzbetreibern und Energieerzeugern hin.[95]

Sollten sich diese Ansätze in der Zukunft so durchsetzen, ist das bisherige Prinzip des Netzbetriebes durch eine eigene Tochtergesellschaft, wie es von sehr vielen deutschen Stadtwerken bisher praktiziert wird, womöglich in seiner Existenz bedroht. Das betroffene Stadtwerk müsste die Konzession für das entsprechende Netz europaweit ausschreiben und die Tochtergesellschaft muss sich an diesem Ausschreibungsverfahren beteiligen und dieses schließlich für sich entscheiden. Die

[92] vgl. MEIBEYER, 2014, S. 5
[93] online: WEISGERBER, 2012, S. 1 (09.08.2016)
[94] online: WEISGERBER, 2012, S. 1-2 (09.08.2016)
[95] vgl. PIELOW, 2011, S. 579-580

Begleitung dieses Verfahrens ist für die Unternehmen mit Verwaltungskosten verbunden. Diese werden die Stadtwerke und ihre Tochtergesellschaften natürlich abgedeckt haben wollen, da Energieversorger auf ihre bisherigen Margen angewiesen sind. Somit müssen die Kosten für diese Ausschreibungs- und Vergabeverfahren final vom Kunden der Stadtwerke getragen werden. Ob damit auf diesem Weg das Ziel der EU, öffentliche Dienstleistungen für die Bürger günstiger zu machen, zu realisieren ist, ist zu bezweifeln.

Neben diesen Maßnahmen gibt es in der EU Bestrebungen, die auf eine europäische Investitions- bzw. Energienetzausbauplanung abzielen. Demnach soll eine zehnjährige Netzentwicklungsplanung ausgearbeitet werden, die nach verschiedenen Ebenen abgestuft ist. Die Ebenen sind die EU-Ebene, die regionale und die nationale Ebene, sowie die unternehmerische Ebene. Diese einheitliche Planung soll auf nationaler Ebene auch Rechtsverbindlichkeit erlangen.[96]

Die kommunalen Energieversorger haben von Seiten der EU auch in Zukunft Eingriffe in den bestehenden Rechtsrahmen zu erwarten. Die Eingriffe, die die EU unternimmt, verfolgen das Ziel den Wettbewerb im Energiesektor zu stärken. Dabei wird kontinuierlich versucht die Unterschiede zwischen privater und öffentlicher Wirtschaft zu verringern.

4.2 Veränderungen im Kundenverhalten

Wie schon in einigen Punkten zuvor verdeutlicht, verändert sich der Energiemarkt. Bisher ist der Markt geprägt von großen und zentralen Erzeugungsanlagen. Diese, vor allem durch fossile Energieträger und Atomenergie betriebenen Erzeugungseinheiten, sollen im Rahmen der Energiewende kontinuierlich von kleinen und dezentralen Erzeugungsanlagen abgelöst werden. Durch dieses kleinteiliger Werden des Energiemarktes treten auch ganz neue Akteure als aktive Partner in den Markt ein. Mit Kundenverhalten muss sich auch die Sichtweise der Stadtwerke auf den Kunden ändern. Für die Energieversorger muss die Kundenorientierung mehr in den Fokus rücken.[97]

Heute befassen sich die Unternehmens- und Haushaltskunden aktiver denn je mit ihrer eigenen Energiewelt. Sie sind auch bereiter denn je, in diese zu investieren. So waren es zuerst Landwirte, die kleine Windräder zur Erzeugung der in ihren Betrieben benötigten Energie nutzten. Nach und nach bauten die Landwirte ihr Engagement in diesem Bereich aus und wurden zu regelrechten Energiewirten. Nach den Industriehallen besiedelten auch die Photovoltaikanlagen Stück für Stück die

[96] vgl. PIELOW, 2011, S. 580-581
[97] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 53

Dächer der privaten Haushalte. Ebenso nutzen private Haushalte heute Miniblockheizkraftwerke, Erdwärme und managen ihren Energieverbrauch über intelligente Haustechnik. Der Konsument wird mehr und mehr zum Prosument.[98] Damit ergeben sich folgerichtig völlig neue Ansprüche, die fortan an die Energieversorger gestellt werden.[99]

Bei den Anforderungen die Kunden heute an ihren Energieversorger stellen, geht es nicht mehr nur um die Standardversorgung mit Strom, sondern um die Bereitstellung individueller Lösungen. Damit steigt die Nachfrage nach Dienstleistungen wie der Energieberatung oder Services, die den Energiehandel betreffen. Die neu entwickelten Technologien müssen zukünftig auch diesen Anbietern auf der kleinteiligen Ebene nutzbar gemacht werden. Allerdings besteht wie im Abschnitt 3.1 und 3.3 bereits thematisiert auf dieser Ebene bei zahlreichen Stadtwerken Nachholbedarf. Auf diesen neuen Typ Kunden sind die Energieversorger bisher nicht vorbereitet. Anbieter die bereits Services für genau diese Kundengruppe der Prosumenten anbieten, kommen in aller Regel aus anderen Branchen, wo die Erfahrungen im Dienstleistungsbereich deutlich weiter entwickelt sind. Durch die genannten neuen Anforderungen, die Kunden an ihre Energieversorger stellen, wird der Verkauf von Strom langfristig gesehen zum Nebenprodukt werden.[100]

Der Grund dafür ist, dass schon heute der eigentliche Endkunde große Teile der Wertschöpfungskette der Energiewirtschaft selber übernehmen kann. Zukünftig wird sich der Anteil der Kunden erhöhen, die selber aktiv werden in der Wertschöpfungskette der Energiewirtschaft und ebenso wird sich der Anteil der Prozesse erhöhen, den die Kunden innerhalb dieser Kette übernehmen. Das bringt das im Abschnitt 3.1 dargestellte Geschäftsmodell der Stadtwerke in äußerst ernst zu nehmende Schwierigkeiten. Wie bisher dargelegt haben die Stadtwerke mit ihrem bestehenden Modell schon unter Umsatzrückgängen und rückläufigen Margen zu kämpfen. Die Margen der Stadtwerke werden bei einem gleichbleibenden Geschäftsmodell in Zukunft noch geringer werden, da durch das aktiv werden des Kunden in der Wertschöpfungskette der Energiewirtschaft schon ein Teil der Marge bei ihm selbst verbleibt. Diesen Teil vereinnahmt er für sich, da er die bisher angebotenen Leistungen der Stadtwerke nicht mehr in Anspruch nehmen muss. Aktuell herrscht an dieser Stelle im Produktkatalog der Stadtwerke noch eine Diskrepanz zwischen dem was die Versorger für den Kunden als Leistung erbringen und dem was der Kunde als Leistung erbracht haben möchte. Daher muss bei den Energieversorgern ein Prozess des Umdenkens einsetzen. Das Zeitalter, indem die Energieversorgung eine ausgesprochene Monopolstellung für sich vereinnahmen

[98] Der Begriff beschreibt die Doppelrolle (Produzent und Konsument von Energie) der Stadtwerkkunden.
[99] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 53-54
[100] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 54-55

konnte, ist vorüber. Die Stadtwerke müssen den Wandel von der Einstellung „der Kunde muss versorgt werden“ hin zu einer Philosophie „wir versorgen den Kunden“ bewältigen. Die Energieversorger haben die besten Voraussetzungen diesen Wandel erfolgreich zu bewerkstelligen, denn sie sind vor Ort, sie kennen ihre Kunden und sie sind in ihrer Region verwurzelt. Diese Möglichkeiten müssen sie zu ihren Gunsten nutzen.[101]

4.3 Digitalisierung und neue Geschäftsfelder

Bei Stadtwerken besteht aktuell nicht nur ein Bedarf an neuen finanziellen Mitteln wie im Abschnitt 3.2 gezeigt, sondern es besteht auch Bedarf an der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung neuer Geschäftsfelder. Dabei wird eine ganze Menge an Möglichkeiten in den Unternehmen selbst diskutiert. Neben den Unternehmen hat auch die Unternehmensberatung Ernst & Young im Jahr 2013 zu diesem Thema eine Untersuchung durchgeführt. In dieser Untersuchung wurden allerdings nicht nur Stadtwerke zu möglichen neuen Geschäftsfeldern befragt, sondern es wurden auch Unternehmen aus den Branchen Telekommunikation, Technologie, Energiedienstleistung und der Geräteherstellung befragt. Ebenfalls wurden Industrieunternehmen befragt, deren Produktionsprozess sehr energieintensiv ist. So wurden insgesamt 18 Unternehmen aus der Energiewirtschaft und 82 Unternehmen aus den genannten Branchen dazu befragt, welche Geschäftsfelder zukünftig in Energiewirtschaft attraktiv eingeschätzt werden.[102]

Das Ergebnis der Untersuchung durch Ernst & Young war, dass die Geschäftsfelder Energiedienstleistungen[103], die Stromerzeugung, technische Dienstleistungen und das Contracting zukünftig von den befragten Unternehmen als attraktiv angesehen werden. Energiedienstleistungen werden heute zwar schon von zahlreichen Energieversorgern angeboten, machen allerdings nach den Ergebnissen des Abschnittes 3.1 noch keinen nennenswerten Anteil am Umsatz der Energieversorger aus. In diesem Feld sind die Grundsteine gelegt, allerdings muss es noch deutlich vermarktet werden als bisher. Unter technische Dienstleistungen sind Services bezüglich der Instandhaltung und Wartung der Energieanlagen zu fassen. Diese werden mit dem Ausbau erneuerbarer Energien ebenfalls an Bedeutung gewinnen, denn beispielsweise Photovoltaikanlagen müssen regelmäßig vom Feinstaub der Luft gereinigt werden, um einen weiterhin hohen Wirkungsgrad zu erzielen. Das Contracting stellt eine Kooperationsform des Energieverbrauchers und eines Dienstleisters dar. Die Inanspruchnahme dieser Leistung macht für

[101] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 201-204
[102] vgl. EDELMANN, 2013, S. 7
[103] Dabei insbesondere Dienstleistungen zur Erhöhung der Energieeffizienz.

Mietwohngesellschaften oder Wohnungseigentümer-Gemeinschaften Sinn. Diese Gesellschaften treten in dem Geschäft als Contractingnehmer auf. Sie übertragen die Aufgaben der Energieversorgung an einen darauf spezialisierten Dienstleister, wie z.B. ein Stadtwerk. Das Stadtwerk übernimmt dann die Planung, Wartung und den Betrieb der Energieversorgungsanlagen für den Contractingnehmer.[104] Dagegen halten die befragten Unternehmen Geschäftsfelder wie Smart Grid, Smart Metering, Smart Home oder Elektromobilität als bisher nicht attraktiv. Auch das Geschäftsfeld Telekommunikation wird von den Unternehmen kritisch gesehen. Hier ergibt sich nur für einzelne Anbieter eine Chance, da sie an dieser Stelle in starkem Wettbewerb mit den schon vorhandenen Anbietern in diesem Segment eintreten. Smart Grid umfasst das Geschäft mit der Entwicklung und Installation intelligenter Netze. In diesen Netzen werden die Energieerzeuger, die Energieverbraucher und Energiespeicher kommunikativ miteinander vernetzt. Dazu notwendig sind Geräte bzw. Applikationen des Smart Metering. Als Smart Meter werden Energiezähler bezeichnet, die ihrem Anschlussnutzer Informationen über den genauen Energieverbrauch und seine Nutzungszeiten geben. Diese Zähler sind in ein kommunizierendes Stromnetz eingebunden und stellen diesem die gleichen Informationen zur Verfügung. Diese Technologie wird benötigt, um in Zukunft die Versorgungssicherheit der Energieversorgung gewährleisten zu können. Auch wenn diese Geschäftsfelder bisher als nicht attraktiv angesehen werden, so sehen die befragten Unternehmen darin Zukunftsmärkte.[105]

Bedeutsam für die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche ist das Wissen darüber, welche Leistungen Kunden in der Zukunft von ihren Energieversorgern erwarten. Bisher gibt es darüber sehr wenig repräsentative Untersuchungen. Die Stadtwerke Westmünsterland haben im Jahr 2013 eine Untersuchung mit ihren Kunden durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind daher als regionalspezifisch einzuordnen, allerdings vermitteln sie einen guten ersten Eindruck über die Leistungen die Kunden zukünftig von ihren Stadtwerken erwarten. Bei der Untersuchung der Stadtwerke Westmünsterland wurden unter anderem mehr als 30 Photovoltaikanlagenbetreiber befragt. Diese Kundengruppe ist besonders an Wartungs- und Instandhaltungsleistungen interessiert. Außerdem wünschen sie sich von ihren Stadtwerken Steuerungs- und Optimierungsleistungen. Weiterhin zeigten die Kunden ein verstärktes Interesse an Speichertechnologien sowie Mini-Blockheizkraftwerken, die mit ihren bestehenden Photovoltaikanlagen kombiniert werden können. Zahlreiche Stadtwerke bieten solche Leistungen heute schon an, jedoch besteht bei der Vermarktung dieser Leistungen wohl noch Nachholbedarf, wie die Untersuchung zeigt. Es gaben 62% der Befragten an, dass sie gar nicht wussten, dass das Stadtwerk Westmünsterland solche Leistungen überhaupt schon anbietet.

[104] online: HAVLAT, 2015 (08.08.2016)
[105] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 204-205

Auch andere Energieversorger sollten aufgrund der geringen Umsatzanteile, die Energiedienstleistungen bisher in ihrem Ergebnis ausmachen, die Marketingstrategie dieser Produkte überdenken.[106]

In der Ernst & Young Untersuchung gaben die befragten Unternehmen an, ihre Aktivitäten auf dem Geschäftsfeld der dezentralen Energieerzeugung weiter ausbauen zu wollen. In dem Feld befinden sich besonders Photovoltaikanlagen und Mikro-Blockheizkraftwerke auf dem Vormarsch. In diesem Segment setzen die großen deutschen Energieversorger E.ON und RWE bereits heute auf Kooperationen. E.On besitzt eine solche mit der Metro AG. Im Rahmen dieser Kooperation wurden Metro-Filialen mit Blockheizkraftwerken ausgestattet. RWE kooperiert im Bereich Privatkunden und dem Anlagenbauer Vaillant. In diesem Fall werden kleine Blockheizkraftwerke für Privatkunden angeboten. Der Trend der dezentralen Energieerzeugung ist in Deutschland nicht mehr umkehrbar. Mittlerweile halten 77% der befragten Unternehmen dezentrale Erzeugungsanlagen für die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen der Energiewende in Deutschland. In diesem Geschäftsfeld sind die deutschen Energieversorger heute bereits stark engagiert.[107]

Es ist aber notwendig, dass sich Stadtwerke auch in das bisher als wenig attraktiv geltende Geschäftsfeld Smart Grid und Smart Metering begeben. Immerhin betrachten zahlreiche Versorger diese Felder bereits heute als Zukunftsmärkte. Um sich in diesen Märkten aber in Zukunft erfolgreich zu positionieren, wurde bisher wenig unternommen. Da die Technologie aber unbedingt notwendig ist um die Vorhaben der Energiewende umzusetzen, bestehen gerade auf diesem Markt noch sehr große Erfolgspotenziale. Die Entwicklung der Smart Grid Technologie ist allerdings mit erheblichen Investitionen für die Stadtwerke verbunden. Diese Investitionen zu tätigen, ist nach den Ergebnissen im Abschnitt 3.2, für rund ein Viertel der deutschen Energieversorger aufgrund ihrer angespannten Finanzlage derzeit nicht möglich. Damit können diese Anbieter in naher Zukunft keine umfassenden Anpassungen an ihren bestehenden Geschäftsmodellen vornehmen.

[106] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 205-206
[107] vgl. EDELMANN, 2013, S. 8-15

4.4 Konkurrenzsituation

In den vergangenen Jahren wurden zahlreiche Veränderungen am Energiemarkt eingeleitet. Dazu zählen die Gesetze zur Liberalisierung des Energiemarktes und der Beginn der Energiewende in Deutschland. Diese bringt einen Wandel der Erzeugungsstrukturen im Energiemarkt mit sich. Im Rahmen dieser Veränderung treten neue Akteure in den Energiemarkt ein und versuchen ihre Position in der Wertschöpfungskette der Energiewirtschaft zu finden. Damit hat sich auch die Konkurrenzsituation für Stadtwerke im Vergleich zur Vergangenheit verändert.

Zunächst einmal stehen die Stadtwerke untereinander heute in stärkerer Konkurrenz als jemals zu vor. Die Liberalisierungsentwicklungen im Energiemarkt machen es möglich, dass sich Stadtwerke auch außerhalb ihres ursprünglichen Versorgungsgebietes betätigen. So ist in zahlreichen Geschäftsberichten zu lesen, dass sich Stadtwerke um den Zukauf weiterer Konzessionen bemühen, auch um Konzessionen, die außerhalb ihres bisherigen Versorgungsgebietes liegen.[108] Da in diesem Vorgehen viele Stadtwerke eine Chance sehen, steigert sich letztendlich der Wettbewerb zwischen den Anbietern. Die Möglichkeit, heute auch kleinteilig und dezentral, lockt auch Anbieter auf den Energiemarkt die bislang in diesem Markt keine Rolle gespielt haben. So planen laut einer Studie von Ernst & Young 25% der befragten Nicht-Energieversorgungsunternehmen in den kommenden Jahren als Erzeuger aktiv zu werden. Beeindruckend ist ebenfalls, dass bereits heute 47% der befragten Nicht-Energieversorger als Energieerzeuger aktiv sind.[109] Die beliebteste Erzeugungstechnologie sind dabei Blockheizkraftwerke. Diese Variante nutzen bisher 62% der Unternehmen. Ebenfalls gern genutzt sind Photovoltaikanlagen und Mikro-Blockheizkraftwerke. Die Motive, warum die Nicht-Versorgungsunternehmen sich als Erzeuger betätigen, liegen dabei breit gestreut. Als vier Hauptmotive lassen sich aber die Sicherstellung der Stromversorgung für die eigene Produktion (39% der befragten Unternehmen), die Reduzierung der Energiekosten (36%), der Umweltschutz bzw. ein positives Image (26%) und die Erzielung von Erlösen aus der Vermarktung von Strom (20%) identifizieren. Insbesondere die Produktionsunternehmen mit einer energieintensiven Produktion, treten zunehmend selber auf der Erzeugerseite auf und fallen damit als attraktive Kundengruppe für Stadtwerke weg.[110]

Die Entwicklung des „Internets der Energie“ bringt ebenfalls neue Markteilnehmer auf den Energiemarkt. Als Internet der Energie wird die Sammlung, Auswertung, Nutzung und Übertragung von Informationen in der Energieversorgung bezeichnet. Die Entwicklung eines solchen Netzwerkes ist eng verbunden mit der Entwicklung

[108] vgl. STADTWERKE LEIPZIG GMBH, 2016, S. 7
[109] vgl. EDELMANN, 2013, S. 16
[110] vgl. EDELMANN, 2013, S. 16-17

der Smart Grid Technologie. Das Internet der Energie soll zukünftig die Informationen bereitstellen, die Netzbetreiber und Energieversorger benötigen um eine ausreichende Versorgungssicherheit bei ausschließlicher Nutzung regenerativer Energien zu gewährleisten. Bisher sehen sich die Unternehmen, die in diesem Segment aktiv sind, als Vervollständigung und Unterstützung der bestehenden Energieversorgung. Nur 21% der befragten Unternehmen sahen im Jahr 2013 dieses Segment als eigenständiges Geschäftsfeld an. Die Ziele, die in diesem Segment aktuell verfolgt werden, sind die Unterstützung des Kerngeschäftes der Energieversorger, die Steigerung der Effizienz von Geschäftsprozessen, Kostensenkungen und die Gewährleistung der Versorgungssicherheit. In den nächsten Jahren wird sich zeigen, ob die Unternehmen in diesem Segment weiterhin nur Unterstützer der bestehenden Energieversorger bleiben, oder ob sie versuchen selbständig Kunden mit Energie zu versorgen.[111]

Aktuell versuchen Energieversorger ihre Aktivitäten im Bereich der energienahen Dienstleistungen auszubauen.[112] Doch auch in diesem Segment müssen sie sich verstärkt einem Konkurrenzkampf stellen. Besonders kleine Unternehmen und Start-ups versuchen bisher bestehende Marktlücken in diesem Geschäftsbereich zu schließen. Sie haben den großen Vorteil, dass sie bei der Entwicklung neuer Services wesentlich flexibler als Stadtwerke agieren können. Die Unternehmensgründer wollen zum Teil ihre eigens entwickelte Technologie über die Unternehmung zu Geld machen oder treten in den Energiemarkt ein, um die Energiewende aktiv mitzugestalten. Sie begreifen den Wandlungsprozess in der Energiewirtschaft als Chance. Diese Denkweise müssen sich künftig auch Stadtwerke zu Nutze machen. Ein typisches Beispiel für einen Marktakteur aus diesem Segment ist die Grünspar GmbH. Das 2008 gegründete Unternehmen betreibt einen Onlineshop. Auf dieser Verkaufsplattform werden Haushalts- und Unternehmenskunden energiesparende Produkte angeboten. Neben dem Verkauf der Produkte zeigt das Unternehmen den Kunden auch noch wie die Produkte so eingesetzt werden, dass im Vergleich zu den vorher genutzten Produkten kein Komfortverlust eintritt. Heute nutzen Energieversorger aus dem gesamten Bundesgebiet die Plattform zur Vermarktung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Außerdem betätigt sich die Grünspar GmbH in der Einrichtung der sogenannten White-Label-Shops auf den Internetseiten der Energieversorger. Darüber hinaus stellt das Unternehmen den Energieversorgern Applikationen bereit, wie z.B. eine Anwendung zur mobilen Zählerstanderfassung. Aktuell vertrauen rund 110 Energieversorger auf die Leistungen und Services der Grünspar GmbH.[113]

[111] vgl. EDELMANN, 2013, S. 17
[112] vgl. DREWAG - STADTWERKE DRESDEN GMBH, 2016, S. 10
[113] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 266-267

Im Bundesverband Deutsche Startups e. V. existiert seit dem Jahr 2014 eine Fachgruppe für den Bereich Energie. Auch hier hat man das Potenzial entdeckt, welches sich aus dem Geschäft mit Energiedienstleistungen ergibt. Unterstützt werden die neuen Unternehmungen durch den Verband vor allem beim Markteintritt. Dieser gestaltet sich bisher als relativ schwer für Start-ups. Der Hauptgrund liegt in der starken Regulierung, die im Energiemarkt vorhanden und zu beachten ist. Außerdem versucht der Verband in der Zusammenarbeit mit den etablierten Energieversorgern zu vermitteln. Diese gestaltet sich bisher ebenfalls recht schwierig. Die Ursache dafür ist, dass die etablierten Energieversorger den Ideen der Start-ups sehr skeptisch gegenüber stehen.[114]

Das die jungen Unternehmen den bisherigen Energieversorgern dennoch mitunter weit voraus sind, zeigt der Fall des Unternehmens ubitricity Gesellschaft für verteilte Energiesysteme mbH. Das Unternehmen bietet seinen Kunden Lösungen rund um das Thema Mobilstrom an. Es entwickelte dazu unter anderem auch ein intelligentes Ladekabel für Elektroautos. Dieses Ladekabel besitzt einen integrierten Stromzähler, der für die Abrechnung der verbrauchten Energie herangezogen werden kann. Die Folge ist, dass mit dieser Lösung Elektroautos an jedem beliebigen Punkt über die Nutzung dieser Systemsteckdose aufgeladen werden können. Dieses System stellte für die etablierten Energieversorger bisher keine Alternative dar. Für sie war die Installation von stationären Ladesäulen mit einem fest integrierten Zähler die Antwort auf die Frage, wie Elektroautos wieder mit Energie versorgt werden können.[115]

Es zeigt sich an den ausgewählten Beispielen, dass Stadtwerke auf allen Teilen der Wertschöpfungskette ihres Geschäftes Konkurrenz durch andere Akteure haben. Zudem ist festzuhalten, dass die bisherigen Stadtwerkkunden unabhängiger von den Leistungen der Energieversorger werden, da sie selbst Aufgaben wie die Energieerzeugung übernehmen. Auf dem Gebiet der Energiedienstleistungen wollen die Stadtwerke in der Zukunft stark wachsen, allerdings liegen sie mit ihren bisherigen Ideen weit hinter Anbietern, aus beispielsweise der Start-up-Szene zurück. Die derzeitige Konkurrenzsituation wird den Stadtwerken die Entwicklung der Produkte und Services zusätzlich erschweren, zudem lassen die Energieversorger bisher die nötige Kreativität bei dieser Entwicklung vermissen.

[114] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 267
[115] vgl. GOCHERMANN, 2016, S. 267-268

5 Zukünftige Möglichkeiten zur Schließung von Finanzierungslücken und zur Bewältigung neuer Herausforderungen

5.1 Möglichkeiten der Innenfinanzierung

Um die Möglichkeiten der Innenfinanzierung für Stadtwerke zu beschreiben, muss zunächst eine Definition des Begriffes Innenfinanzierung vorgenommen werden.

Bei der Innenfinanzierung fließen dem Unternehmen keine Finanzmittel über Finanzierungsmärkte zu. Die Mittel, die zur Innenfinanzierung genutzt werden können, werden vom Unternehmen selbst im Rahmen des betrieblichen Umsatzprozesses erwirtschaftet. Die dafür unbedingt notwendige Voraussetzung, ist ein Zahlungsmittelüberschuss welcher im Umsatzprozess erzielt wird. Dem Zufluss liquider Mittel darf kein bzw. nur ein geringerer Mittelabfluss gegenüber stehen. Der Überschuss aus dem Umsatz kann vom Energieversorger auch nur genutzt werden, wenn dieser teilweise oder gar nicht an die Eigentümer ausgeschüttet wird. Unter der Innenfinanzierung sind grundsätzlich Finanzmittel aus der operativen Tätigkeit und frei verfügbares Barvermögen zu verstehen.[116]

Für die Nutzung der Innenfinanzierung benötigen die Energieversorgungsunternehmen laut der Definition einen Zahlungsmittelüberschuss. Die im Abschnitt 3.2.1 ermittelten Ergebnisse für den einfachen Cashflow sprechen dafür, dass die Möglichkeit der Stadtwerke zur Innenfinanzierung besteht. Die Ausprägung dieser Kennzahl lag im Median der Untersuchung bei 26,9%.[117] Aus ihrem Umsatzprozess erzielen Stadtwerke noch einen Zahlungsmittelüberschuss. Der wird, wie die Kennzahlen Residual-Cashflow und freier Cashflow zeigen, aber durch die getätigten Ausschüttungen an die Eigentümer und durch die hohen Investitionen verzehrt. Der freie Cashflow ist letztendlich bei 60% der betrachteten Energieversorger negativ. Ein Grund dafür sind die hohen Ausschüttungsquoten. In der Regel schütten die Stadtwerke über 90% ihrer Periodenüberschüsse an ihre Eigentümer aus.[118] Der im Unternehmen verbleibende Anteil der Periodenüberschüsse reicht nicht aus, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu finanzieren.

Die hohen Ausschüttungsquoten sind auf die Ergebnisabführungsverträge zurückzuführen. Diese Verträge bestehen zwischen den Stadtwerken und ihren zum überwiegenden Teil kommunalen Eigentümern.[119] Bei ihnen wäre der Hebel

[116] vgl. WÖHE; DÖRING, 2013, S. 592-594
[117] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 24
[118] vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG, 2016, S. 30-31
[119] vgl. DREWAG - STADTWERKE DRESDEN GMBH, 2016, S. 58

anzusetzen. Diese Verträge müssten in der Zukunft mit geringeren Ausschüttungsquoten versehen werden, um die Existenz der Stadtwerke nicht zu gefährden. Die Chance, dass die Eigentümer der Stadtwerke an dieser Stelle zukünftig Zugeständnisse machen, ist jedoch nahezu ausgeschlossen. Die kommunalen Eigentümer sind von den Einnahmen aus den Ergebnisabführungsverträgen abhängig. Die Einzahlungen der Stadtwerke werden benötigt, um den kommunalen Haushalt finanzieren zu können. Wenn die Kommunen auf diese Einnahmen verzichten, würden sie sich selber den letzten finanziellen Spielraum nehmen.[120]

Von den Periodenüberschüssen die Stadtwerke erzielen müssen, je nach Rechtsform des Energieversorgers Rücklagen gebildet werden. Diese sind in den Bilanzen der Versorger auszuweisen und werden als offene Rücklagen bezeichnet. Langfristig stärken diese Rücklagen die Eigenkapitalbasis des Unternehmens und steigern damit auch die Risikotragfähigkeit des Geschäftsmodells. Auch die Rücklagenbildung geht mit der Konsequenz einher, dass weniger Gewinn an die Gesellschafter ausgeschüttet werden kann. Die Folge ist, dass Stadtwerke auch an dieser Stelle wieder in Konflikt mit ihren mehrheitlich kommunalen Eigentümern geraten.[121]

Diese haben die Ausschüttungen ihrer kommunalen Stadtwerke in der Haushaltsplanung der folgenden Jahre fest berücksichtigt. Sie werden ihre Kontrolle über die Energieversorger nutzen, um derartige Szenarien zu verhindern. Aus diesem Grund eignen sich auch weitere Formen der Innenfinanzierung, wie stille Rücklagen, die Finanzierung aus Abschreibungen und die Finanzierung aus Rückstellungen, nicht für die Stadtwerke. Alle diese Formen basieren auf dem Modell den Gewinn am Geschäftsjahresende durch nicht zahlungswirksame Aufwendungen zu reduzieren. Durch einen niedrigeren Gewinn werden auch die Ausschüttungen verringert. Die Möglichkeit, die neuen Herausforderungen für die Energieversorger mit dem Mittel der Innenfinanzierung zu bewältigen, besteht demnach praktisch nicht. Diese Möglichkeiten können erst genutzt werden, wenn die Eigentümer der Stadtwerke kein bzw. ein geringeres Interesse an maximal hohen Ausschüttungen ihrer Unternehmen haben.

[120] vgl. FORSTER, 2015, S. 15
[121] vgl. RIEHM; RIEHM, 2009, S. 38-41

5.2 Veränderungen in der Eigentümerstruktur

Die Stadtwerke in Deutschland werden aktuell von überwiegend kommunalen Eigentümern geführt. Mit 49%, der in einer Studie befragten Stadtwerke, besitzt fast jedes zweite Stadtwerk ausschließlich kommunale Eigentümer. In 46% aller Fälle sind zwar private Eigentümer vorhanden, jedoch halten diese nur Minderheitsbeteiligungen an den Energieversorgern. In nur wenigen Ausnahmefällen besitzt die öffentliche Hand nur Minderheitsbeteiligungen an den Stadtwerken.[122]

Die vorwiegende Rechtsform, in der die Stadtwerke auftreten, ist die Form einer GmbH. Von den betrachteten Stadtwerken agieren 76% als Gesellschaft mit begrenzter Haftung. Mit der bestehenden Gesellschafterstruktur ist die Möglichkeit der Innenfinanzierung, wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, nicht gegeben. Ein weiterer Indikator dafür, dass es an der bestehenden Eigentümerstruktur Veränderungen geben muss, ist die mangelnde Bereitschaft der Eigentümer ihre Stadtwerke bei den notwendigen Investitionen für die Energiewende zu unterstützen. Diese ist, wie die folgende Abbildung verdeutlicht gar nicht bzw. in nur unzureichendem Umfang gegeben.

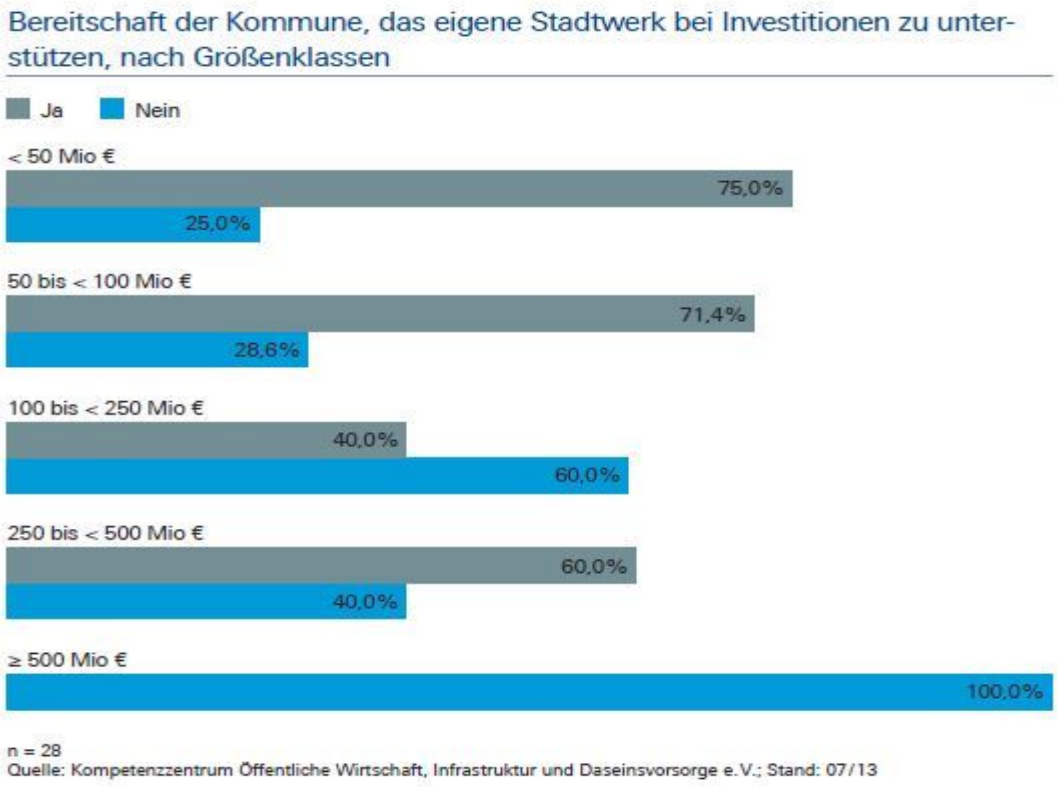

Abbildung 3 Unterstützungsbereitschaft der Kommunen für ihre Stadtwerke (DEUTSCHE BANK AG, 2013, S. 34)

[122] vgl. DEUTSCHE BANK AG, 2013, S. 11

Die Frage nach der Unterstützungsbereitschaft wurde dabei noch einmal nach Größenklassen für die Gesamterlöse der Stadtwerke untergliedert. Folgerichtig müssen sich Stadtwerke nach neuen bzw. weiteren Eigentümer umsehen. Die neuen potenziellen Eigentümer müssen bereit sein, Kapital für die Umsetzung von Investitionen, die durch den Wandel am Energiemarkt nötig geworden sind, bereit zu stellen.[123]

In Frage kommen für diese Rolle als erstes die Bürger der eigenen Region. Diese können nicht nur, wie später dargestellt Anleihen zeichnen, sondern sie können in Zukunft auch Unternehmensanteile der Stadtwerke erwerben. Bei den Stadtwerken Jena wird diese Methode der Finanzierung schon praktiziert. Die Stadtwerke bieten ihren Kunden und den Bürgern der Region um die Stadt Jena seit 2012 an, Unternehmensanteile zu erwerben. Davon haben bis Mitte des Jahres 2014 859 Bürger Gebrauch gemacht. Somit halten sie bis dato zwei Prozent der Unternehmensanteile der Stadtwerke Jena. Die Bürger besitzen zwar noch keinen Platz im Aufsichtsrat des Stadtwerkes oder ähnliches, allerdings ist der Einfluss der Bürger auf informeller und gesellschaftlicher Ebene recht hoch. Weiterhin ist spürbar, dass sich die Bürger durch ihr Engagement intensiver mit ihrem Stadtwerk und dessen Geschäften auseinandersetzen. Auf diesem Weg schlagen die Stadtwerke zwei Fliegen mit einer Klappe. Zum einen verbreitern sie ihre Finanzierungsbasis und zum anderen steigern sie die Bindung zu ihren bestehenden Kunden. Auch neue Kunden und damit potenzielle Kapitalgeber können durch dieses attraktive Modell angeworben werden.[124]

In der Veränderung der Eigentümerstruktur besteht eine Chance, zukünftig neue Finanzierungsquellen zu erschließen. Dabei sind zunächst die Bürger der Region gefragt, ihre Stadtwerke zu unterstützen. Dass diese Zusammenarbeit ein Modell mit Erfolgsaussichten ist, zeigt das Beispiel der Stadtwerke Jena. Größere privatwirtschaftlich angesiedelte Eigentümer einzubinden, erscheint für die Stadtwerke durch ihren starken regionalen Bezug als nicht realistisch. Zweifelhaft ist dabei auch, ob sich die kommunalen Eigentümer auf ein solches Modell einlassen, da sie an dieser Stelle auf großen Einfluss bei den Energieversorgern und auch auf einen Teil der dringend benötigten Ausschüttungen verzichten müssen.

[123] vgl. DEUTSCHE BANK AG, 2013, S. 36-37
[124] vgl. NALLINGER, 2014, S. 12

5.3 Neue Möglichkeiten in der Bankenfinanzierung

Nachdem die Innenfinanzierung zur Bewältigung der aktuellen und künftigen Herausforderungen für die Energieversorger nicht in Frage kommt und die Veränderung der Eigentümerstruktur auch nur einen kleinen Beitrag zu Schließung der vorhandenen Finanzierungslücken leisten, müssen die Stadtwerke auf bereits bewährte Partnerschaften zurückgreifen.

Die Rolle der Banken bleibt in der Finanzierung von Stadtwerken nach wie vor sehr hoch.[125] Allerdings müssen die Veränderungen am Energiemarkt bei der künftigen Zusammenarbeit berücksichtigt werden. Die neuen Erzeugungsanlagen und die neue Netzinfrastruktur müssen sich die Stadtwerke finanzieren lassen, da ihr eigener Cashflow dazu nicht ausreicht. Für die Finanzierung von Netzstrukturen ist der regulatorische Rahmen vorerst nur bis ins Jahr 2018 fixiert. Das bringt nicht zu vernachlässigende Risiken mit sich. Diese Problematik steht im krassen Widerspruch zu den lang laufenden Kreditverträgen, die zur Finanzierung dieser Vorhaben im Regelfall abgeschlossen werden. Damit ist es in der Zukunft unumgänglich, dass die Vertragsstrukturen der Kreditverträge wesentlich flexibler gestaltet werden müssen als bisher. Weiterhin wird die bestehende Zusammenarbeit zwischen Stadtwerken und Banken durch die steigende Verschuldung der Stadtwerke erschwert.[126] Banken und Stadtwerke müssen in der Zukunft am Verschuldungsmanagement der Stadtwerke arbeiten. Mit der Verschlechterung der Bonität verschlechtern sich auch die Finanzierungskonditionen, die die Stadtwerke zukünftig von Banken angeboten bekommen. Gleichzeitig verlangt die Energiewende von den Energieversorgern großvolumige Investitionen. In der Konsequenz werden die Stadtwerke damit auch größere Finanzierungsvolumen als bisher bei ihren Banken nachfragen. Finanzierungen in diesem Bereich trauen sich allerdings immer weniger Banken ohne weitere Partner zu. Eine Lösung für diese Probleme kann der Einsatz von syndizierten Krediten sein.[127]

Bei einem syndizierten Kredit, auch Konsortialkredit genannt, stellen mindestens zwei, in der Regel aber mehrere Finanzierungspartner dem Stadtwerk Kapital zur Verfügung. Beim Abschluss eines Konsortialkredites besteht die Möglichkeit, bestehende Finanzierungen abzulösen und in die neue Struktur zu überführen. Der Kreditvertrag wird speziell an die Bedürfnisse des Stadtwerkes zugeschnitten. Die Finanzierung kann zudem aus verschiedenen Kreditarten bzw. Finanzierungsbausteinen zusammengesetzt werden. Der Vorteil dieser Lösung besteht darin, dass sich Stadtwerke neue Finanzierungsquellen erschließen. Ebenso

[125] vgl. FIELDSTONE GMBH; UNIVERSITÄT LEIPZIG KOMPETENZZENTRUM ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR UND DASEINSVORSORGE E.V., 2013, S. 18
[126] siehe Abschnitt 3.2.1
[127] vgl. MEYER, 2013, S. 18

kann eine solche Finanzierungsstruktur der Beginn für den Aufbau neuer Bankverbindungen sein.[128] In Anbetracht der finanziell bedenklichen Situation vieler Stadtwerke[129], sind syndizierte Finanzierungen ein wirksames Instrument um Finanzierungslücken zu schließen. Dafür spricht die Flexibilität in der Vertragsgestaltung, der Effekt der Verbreiterung der Finanzierungsbasis und das über diese Form der Finanzierung auch sehr hohe Volumen realisiert werden können.

In Zukunft werden auch weitere Investitionen in Erzeugungsanlagen, die auf Basis erneuerbarer Energien betrieben werden, notwendig. Diese wurden bisher schon teilweise auf dem Weg der Projektfinanzierung umgesetzt. Der Bedarf nach diesen Finanzierungslösungen wird zukünftig weiter steigen. Das liegt in der Tatsache begründet, dass die zu finanzierenden Projekte in der Zukunft noch kapitalintensiver und aufgrund rechtlich veränderter Parameter auch noch risikoreicher werden. Der finanzielle Rahmen in dem sich Stadtwerke bewegen können, wird jedoch weiter eng bleiben. Projektfinanzierungen stellen aber anders als andere Kreditprodukte nicht auf die finanzielle Lage des gesamten Stadtwerkes ab, sondern sie werden auf der Basis des Cashflows des zu finanzierenden Projektes kalkuliert. Damit spielt die sich verschlechternde Bonität der Energieversorgungsunternehmen für die Kreditprüfung keine Rolle. Allerdings profitierte die Umsetzung von Projektfinanzierungen bislang von den garantierten Einspeisevergütungen im Bereich der erneuerbaren Energien. Diese gibt es in der Zukunft aber nicht mehr.[130] Damit sind die Cashflows aus den zu finanzierenden Projekten nicht mehr so sicher wie bisher bestimmbar. Nichts desto trotz bleiben Projektfinanzierungen eine der besten Möglichkeiten, Finanzierungslücken bei den Stadtwerken zu schließen. Dafür sprechen ihre Flexibilität in der Ausgestaltung, ihre Unabhängigkeit von der Verschuldung der Stadtwerke selbst und der Fakt, dass sie sich nicht auf die laufende Geschäftstätigkeit der Stadtwerke auswirken. Das ist der Fall, da zu jeder Projektfinanzierung eine eigenständige Projektgesellschaft gegründet wird.

[128] vgl. LAUBRECHT, Kristina; HELLER, Sandra, 2013, S. 345-356
[129] siehe Abschnitt 3.2.1
[130] siehe Abschnitt 4.1.1

5.4 Finanzierung am Kapitalmarkt

Die auf die Stadtwerke zukommenden, notwendigen Investitionen sind nur in einem begrenzten Umfang durch Veränderungen in der Eigentümerstruktur und durch Bankfinanzierungen zu realisieren. Neben dieser bisher dargestellten Finanzierungsformen werden Stadtwerke in Zukunft immer mehr auf Finanzierungsmöglichkeiten zurückgreifen, die bisher vorrangig bei privatwirtschaftlichen Unternehmen zu finden waren. Als zwei typische Elemente der Kapitalmarktfinanzierung sind Schuldscheindarlehen und Anleihen zu nennen.

Die Finanzierung über Schuldscheindarlehen haben mit den Stadtwerken Halle, den Dortmunder Stadtwerken und den Stadtwerken Schwerin schon Vertreter der Energieversorgungsbranche für sich entdeckt.[131] Schuldscheindarlehen sind Kredite, die verbrieft und damit handelbar gemacht wurden. Die Kredite werden dann nicht mehr ausschließlich von Banken gehalten, sondern an einen begrenzten Investorenkreis ausplatziert. Dabei wird das Vorgehen der Privatplatzierung gewählt. Das heißt, es werden nur ausgewählte Investoren von der strukturierenden Bank angesprochen. Mit Schuldscheindarlehen werden in der Regel Finanzierungsvolumen zwischen 20 und 500 Millionen Euro realisiert. Weiterhin sind alle Laufzeitbereiche bis hin zu einer Laufzeit von 30 Jahren abdeckbar. Die Dokumentationspflichten für Stadtwerke sind bei einer Schuldscheindarlehenstransaktion nicht größer als bei einer klassischen Kreditvergabe über eine Bank.[132] Für die Platzierung eines Schuldscheindarlehens ist nicht zwingend ein externes Rating für die Stadtwerke notwendig. Lassen sie ihre Bonität dennoch von einer Ratingagentur einschätzen, hat das den Vorteil, dass sie damit eine noch breitere Basis an Kapitalgebern ansprechen können. Zu den typischen Investoren auf dem Markt für Schuldscheindarlehen zählen Versicherungen, Pensionsfonds, Kreditfonds und Banken.[133]

Für eine Finanzierung mit Schuldscheindarlehen spricht, dass sie dem Stadtwerk einen einfachen und kostengünstigen Zugang zum Kapitalmarkt und seinen Konditionen bieten. Ein weiterer Vorteil des Instrumentes ist, dass Stadtwerke darüber neue Investoren ansprechen können. Sie verbreitern damit ihre bisherige Finanzierungsbasis und machen sich von den klassischen Bankkrediten unabhängiger. Die flexible Laufzeitgestaltung der Schuldscheindarlehen ist ein weiteres Argument, was für diese Finanzierungsform spricht. Auch die Volumen, die mit Schuldscheindarlehen finanziert werden können, passen auf den zukünftigen Bedarf der Stadtwerke. Der liegt je nach Größe des Energieversorgers zwischen 10

[131] vgl. ZANK; SCHILZ, 2015, S. 7
[132] vgl. HEßLING, 2013, S. 385-393
[133] vgl. ZANKE; SCHILZ, 2015, S. 7

und über 300 Millionen Euro in den kommenden Jahren.[134] Schuldscheindarlehen sind damit als Alternative zur Finanzierung der aktuellen und zukünftigen Finanzierung von Stadtwerken einzuordnen.

Ein weiteres Kapitalmarktinstrument sind Anleihen. Auch diese Form der Finanzierung wird von Stadtwerken zunehmend in Betracht gezogen. Eine Anleihe verbrieft, ähnlich wie ein Schuldscheindarlehen, eine Forderung des Investors gegenüber dem Stadtwerk. Die Anleihen können von Kunden der Stadtwerke, den Bürgern der Region oder anderen Investoren gezeichnet werden. Sind die Bürger der Region Gläubiger der Anleihen, dann kann von einer Bürgerbeteiligung gesprochen werden. Bei der Nutzung von Anleihen sind zwei Wege möglich. Es besteht die Chance die Anleihen an der Börse zum Handel platzieren zu lassen, oder die Anleihe wird ohne Börsennotiz begeben. Anleihen die ohne Börsennotiz begeben werden, umfassen in der Regel ein deutlich kleineres Anleihevolumen als Anleihen, die an einer Börse gelistet sind. Die nicht börsennotierten Anleihen werden im Regelfall auch nur Mitarbeitern von Stadtwerken, ihren Kunden und den Bürgern der Region zur Zeichnung angeboten. Das dabei möglichst viele Bürger zum Zuge kommen, wird durch eine Begrenzung des maximalen Zeichnungsbetrages pro Anleger abgesichert. Diese Beträge variieren in der Praxis zwischen 20 TEUR und 50 TEUR. Die Mindestzeichnungsgrößen werden ebenfalls so gestaltet, dass sie für eine möglichst große Zahl an Bürgern zu realisieren sind. Eine geläufige Mindestzeichnungsgröße liegt bei 500 Euro. Das Ziel, welches mit dieser Strategie der Anleiheplatzierung verfolgt wird, ist zum einen die Finanzierung notwendiger Investitionen und zum anderen eine stärkere Bindung der Mitarbeiter, Kunden und Bürger an ihre Stadtwerke. Werden Anleihen an der Börse notiert, sieht die Ausgestaltung des Papieres und das Ziel mit dem es emittiert wird, sehr ähnlich aus. Unterschiede ergeben sich bei den Mindest- und Maximalzeichnungsbeträgen und beim Gesamtvolumen mit dem die Anleihe begeben wird.[135]

Die Dokumentationspflichten sind bei der Platzierung einer Anleihe allerdings höher als bei der Finanzierung über ein Schuldscheindarlehen. Für jede Anleihe muss ein Wertpapierprospekt angefertigt werden. Dieser muss von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht abgesegnet werden. Erst dann darf die Anleihe Investoren zur Zeichnung angeboten werden. Werden Anleihen an der Börse notiert, sind auch noch die damit verbundenen Publizitätspflichten für die Stadtwerke zu berücksichtigen. Weiterhin ist für eine Börsennotierung zwingend ein externes Rating

[134] vgl. FIELDSTONE GMBH; UNIVERSITÄT LEIPZIG KOMPETENZZENTRUM ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR UND DASEINSVORSORGE E.V., 2013, S. 11-12
[135] vgl. ZENKE; ZITELMANN, 2014, S. 4-8

durch eine Ratingagentur notwendig. Der Aufwand für die Platzierung einer Anleihe ist damit höher als bei der Finanzierung über ein Schuldscheindarlehen.[136]

Trotz des gesteigerten Aufwandes überwiegen aber auch bei der Finanzierung mit Anleihen die Vorteile für Stadtwerke. Sie erschließen sich auf diesem Weg, bisher nicht genutzte Finanzierungsquellen und verbreitern damit ihre Finanzierungsbasis. Werden die Anleihen bei Bürgern und Kunden platziert, wird auch an dieser Stelle eine höhere Bindung an das eigene Stadtwerk erreicht. Weiterhin lassen sich auch mit dieser Form der Finanzierung die hohen Investitionsvolumen, die zukünftig benötigt werden, abbilden. Stadtwerke sollten demnach in der Zukunft stärker über den Einsatz von Anleihen und Schuldscheindarlehen in ihrer Finanzierung nachdenken. Diese ergänzen den bisher genutzten Finanzierungsmix und sind notwendig, um die heutigen und zukünftigen Finanzierungslücken adäquat füllen zu können.

[136] vgl. ZANK, 2015, S.16

6 Schlussfolgerung

Stadtwerke sind seit Beginn der Industriealisierung ein wichtiger Bestandteil der kommunalen Wirtschaft. Sie übernehmen damals wie heute Aufgaben der Daseinsvorsorge. Diese Aufgaben haben sich im Laufe der Jahre teilweise stark geändert, allerdings hat dies nichts an der Bedeutung der Stadtwerke für ihre Kommunen geändert. Ihre Aufgaben der Daseinsvorsorge führen Stadtwerke, im Vergleich zu anderen Segmenten der kommunalen Wirtschaft, rentabel durch. Sie leisten mit ihren erwirtschafteten Erträgen einen äußerst wichtigen Beitrag zu Finanzierung des kommunalen Haushaltes. Durch die Einnahmen der Stadtwerke können auch Aufgaben der Daseinsvorsorge erfüllt werden, die nur defizitär zu betreiben sind.[137]

Dieses bestehende Modell des kommunalen Wirtschaftens gerät unter den Entwicklungen der letzten Jahre ins Wanken. Stadtwerke stehen unter dem Einfluss von sinkenden Umsatzerlösen und gleichzeitig steigenden Kosten für ihre operative Tätigkeit und für Investitionen in die Zukunft. Das führte dazu, dass rund ein Viertel der deutschen Energieversorger in eine finanzielle Lage geraten ist, die als kritisch zu bezeichnen ist.[138] Trotzdem müssen die Stadtwerke auch in der Zukunft ihren Beitrag zur Finanzierung der kommunalen Haushalte leisten. Diese leisten sie in Form von jährlichen Ausschüttungen, die über Ergebnisabführungsverträge geregelt sind. Diese Ausschüttungen und die Investitionstätigkeit der Stadtwerke haben dazu geführt, dass rund 60% der Stadtwerke heute einen negativen freien Cashflow aufweisen. Für die Stadtwerke hat das zur Konsequenz, dass sie die entstandenen Finanzierungslücken mit neuem Kapital schließen müssen.[139]

Weiterhin müssen Stadtwerke in den nächsten Jahren ihr Geschäftsmodell den neuen Gegebenheiten im Energiemarkt anpassen. Der Energiemarkt entwickelt sich derzeit weg von seinen großen, dezentralen Erzeugungsstrukturen, hin zu einer kleinteiligen und regionalen Stromerzeugung. Dazu müssen noch mehr Anlagen zur Erzeugung von Energie gebaut werden. Diese Anlagen sollen dann durch erneuerbare Energien angetrieben werden. Um die Energie aus diesen Anlagen bestmöglich nutzen zu können, müssen die Stadtwerke ebenfalls neue Netzinfrastrukturen schaffen. Diese Maßnahmen sind mit erheblichen Investitionen für die einzelnen Energieversorger verbunden. Je nach Größe des Energieversorgers wird die Höhe der Investitionen in den kommenden Jahren auf 10

[137] siehe Abschnitt 2.1.1 und 2.2
[138] siehe Abschnitt 3.2.1
[139] siehe Abschnitt 3.2.1

bis über 300 Millionen Euro pro Energieversorger geschätzt.[140] Diese kommen zu den bisher bestehenden Finanzierungslücken hinzu.

Außerdem sind die Stadtwerke durch die neue Struktur des Energiemarktes auch neuen Konkurrenten ausgesetzt. Diese versuchen die Energiewende als Chance für eine Neupositionierung zu nutzen und wollen sich in die bisherige Wertschöpfungskette der Energiewirtschaft eingliedern. Besonders stark ist die Konkurrenz für Stadtwerke auf dem Gebiet der Energiedienstleistungen. Dieses Segment ist einer der Zukunftsmärkte in der Energiewirtschaft. Das haben auch die Energieversorger erkannt. Allerdings kann die Qualität und Innovationskraft ihrer Dienstleistungen heute noch nicht mit der von Konkurrenten, vor allem aus der Start-up Branche, mithalten. Das wird auch in den Geschäftsberichten der Stadtwerke deutlich. Energiedienstleistungen machen heute nur einen geringen Anteil der Umsatzerlöse der Stadtwerke aus.[141] Ebenso verlieren die Stadtwerke durch die Energiewende Kundengruppen, die für sie bisher als attraktiv galten. Unternehmen mit einer energieintensiven Produktion setzen nicht mehr auf die Leistungen der Stadtwerke, sondern erzeugen ihren benötigten Strom selber. Weiterhin nutzen heute schon viele Privatkunden kleine Erzeugungsanlagen, um sich selber mit Strom zu versorgen. Auch diese Kundengruppe wird in den kommenden Jahren immer unabhängiger von den Leistungen der Stadtwerke werden.[142]

In der Konsequenz werden Stadtwerke, wenn sie ihr heutiges Geschäftsmodell weiter fortführen, weniger Umsatzerlöse erzielen als bisher. Um ihre Geschäftstätigkeiten umzustellen, benötigen die Stadtwerke neues Kapital. Dieser Kapitalbedarf kommt zum schon bestehenden Bedarf dazu. Damit stellt sich die Frage, wie Stadtwerke ihren Beitrag zur Energiewende und zur Umstellung ihres Geschäftsmodelles finanzieren wollen.

Für die Finanzierung von Stadtwerken werden auch in den kommenden Jahren Banken eine unverändert hohe Rolle spielen. Allerdings werden sich die Produkte, die Banken Stadtwerken anbieten, verändern müssen, um die neuen Anforderungen erfüllen zu können. Der klassische bilaterale Bankkredit wird in der künftigen Finanzierungsstrategie von Stadtwerken eine untergeordnete Rolle einnehmen. Stadtwerke, insbesondere die rund 25% mit einer finanziell kritischen Lage, müssen ihre Finanzierungsbasis verbreitern. Damit werden syndizierte Finanzierungen für Stadtwerke an Bedeutung gewinnen. In der Finanzierung von neuen Erzeugungsanlagen und Netzinfrastrukturen werden auch zukünftig Projektfinanzierungen eine wichtige Rolle einnehmen. Stadtwerke sollten in der Zukunft auch auf dem Kapitalmarkt aktiv werden, um ihre Finanzierungslücken zu

[140] siehe Abschnitt 3.3
[141] siehe Abschnitt 3.1 und 4.4
[142] siehe Abschnitt 4.4

schließen. Dabei werden Produkte wie Schuldscheindarlehen und Anleihen im Fokus der Stadtwerke stehen. Banken spielen in der Finanzierung von Stadtwerken künftig eine Vermittlerrolle. Die zukünftigen Herausforderungen werden von den Stadtwerken vornehmlich mit Fremdkapital finanziert werden müssen. Die Finanzierung durch eigene Mittel ist praktisch nicht durchführbar, da diese den Stadtwerken am Ende ihres Geschäftsjahres durch die Ergebnisabführungsverträge entzogen werden. Eine Möglichkeit Eigenkapital zu beschaffen, sind Bürgerbeteiligungen. Diese Chance nutzen bereits heute einige Stadtwerke. Allerdings lassen sich damit nicht die hohen Finanzierungsvolumen, die benötigt werden, realisieren.[143]

Stadtwerke stehen in der Zukunft vor einem grundlegenden Umbruch. Um ihre Aufgaben der Daseinsvorsorge auch weiterhin erfüllen zu können, müssen sie Änderungen an ihrem bisherigen Geschäftsmodell vornehmen. Gleichzeitig müssen sie in den Zukunftsmärkten der Energiewirtschaft den Rückstand auf ihre Konkurrenten aufholen. Das dazu nötige Kapital kann durch eine Verbreiterung ihrer Finanzierungsbasis beschafft werden. Die deutschen Energieversorger befinden sich ebenso wie der Energiemarkt in einem anhaltenden Umbruch.

[143] siehe Abschnitt 5

Quellenverzeichnis

DEUTSCHE BANK AG [Hrsg.]: Rekommunalisierung in Zeiten der Energiewende - ein Modell mit Zukunft?. Frankfurt am Main, 2013

DREWAG - STADTWERKE DRESDEN GMBH: DREWAG Geschäftsbericht 2015. Dresden, 2016

EDELMANN, Helmut: Stadtwerkstudie 3.0 2013 - Coopetition: Neue Geschäftsfelder in der Energiewende erfolgreich erschließen. Düsseldorf, 2013

EINS ENERGIE IN SACHSEN GMBH & CO. KG: Geschäftsbericht der eins energie in sachsen GmbH & Co. KG 2015. Chemnitz, 2016

FIELDSTONE GMBH [Hrsg.]; UNIVERSITÄT LEIPZIG KOMPETENZZENTRUM ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR UND DASEINSVORSORGE E.V. [Hrsg.]: Stadtwerkefinanzierung - Die Energiewende und deren Auswirkungen. Berlin, 2013

FORSTER, Johann: Austrocknende Geldquellen. In: ZfK - Zeitung für kommunale Wirtschaft, Jg. 2015, H. 5, S.15

GOCHERMANN, Josef: Expedition Energiewende. Wiesbaden, 2016

HAVLAT, Oliver: Contracting - alternative Energiebewirtschaftung. Düsseldorf, 2015, In: https://www.verbraucherzentrale.de/contracting (08.08.2016)

HEßLING, Raoul: Schuldscheindarlehensfinanzierung. In: HOCKMANN, Heinz-Josef [Hrsg.]; THIEßEN, Friedrich [Hrsg.]: Investmentbanking. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2013, S. 385-393

HOLLER, Fransziska; SCHUSTER, Ferdinand: Kommune und Stadtwerk in einem Boot - einige in stürmischer See. In: ZfK - Zeitung für kommunale Wirtschaft, Jg. 2016, H. 3, S. 16

KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU: Merkblatt - Kommunale und soziale Infrastruktur - IKU - Investitionskredit Kommunale und Soziale Infrastruktur. Frankfurt am Main, 2014, In: https://www.kfw.de/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-(Inlandsf%C3%B6rderung)/PDF-Dokumente/6000000077-M-Kommunale-und-Soziale-Unternehmen-148.pdf (09.08.2016)

LAUBRECHT, Kristina; HELLER, Sandra: Syndizierte Finanzierung. In: HOCKMANN, Heinz-Josef [Hrsg.]; THIEßEN, Friedrich [Hrsg.]: Investmentbanking. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2013, S. 345-364

LORMES, Ivo: Kommunalisierung der Energieversorgung - Eine explorative Untersuchung von Stadtwerke-Gründungen: Dissertation Universität Potsdam. Potsdam, 2015

MANN, Thomas [Hrsg.]; PÜTTNER, Günter [Hrsg.]: Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis - Band 2 Kommunale Wirtschaft. 3. Aufl. Heidelberg, 2011

MEIBEYER, Karin: EEG-Reform tritt zum 01.08.2014 in Kraft. In: Nord LB Sector Research - Renewables Special. Hannover, 2014

MEYER, Daniel: Energiewende - Bilanzen unter Strom? Die Gestaltung der Gesamtverschuldung als wichtigste Herausforderung der Rekommunalisierung. In: Der Neue Kämmerer, Jg. 2013, H. 1, S. 18

MICKAN, Mandy: Die energiewirtschaftliche Betätigung der Kommunen: Bachelor-Thesis Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen. Köln, 2013

NALLINGER, Michael: Wachsen mit der Stadt. In: ZfK - Zeitung für kommunale Wirtschaft, Jg. 2014, H. 7, S. 12

PIELOW, Christian: § 54 Kommunale Energiewirtschaft. In: MANN, Thomas [Hrsg.]; PÜTTNER, Günter [Hrsg.]: Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis - Band 2 Kommunale Wirtschaft. 3. Aufl. Heidelberg, 2011, S. 555-584

PRENNER, Peter: Kommunaler Ausverkauf - die Krise der Privatisierung. In: AK Stadt, Jg. 2012, H. 4, S. 4-9

PRICEWATERHOUSECOOPERS AG [Hrsg.]: Finanzierungsfähigkeit kommunaler Energieversorger. Frankfurt am Main, 2016

PRICEWATERHOUSECOOPERS AG [Hrsg.]: Finanzwirtschaftliche Herauforderungen der Energie- und Versorgungsunternehmen. Frankfurt am Main, 2015

RIEHM, Sonja; RIEHM, Ashok: Bankkredit adieu! Die besten Finanzierungsalternativen - Neue Wege der Kapitalbeschaffung. Göttingen, 2009

SCHÄFER, Michael; OTTO Sven-Joachim: Das kommunale Nagelstudio. Wiesbaden, 2016

SCHLEMMERMEIER, Ben; DRECHSLER, Björn: Vom Energielieferanten zum Kapazitätsmanager - Neue Geschäftsmodelle für eine regenerative und dezentrale Energiewelt. In: HERBES, Carsten [Hrsg.]; FEIGE, Christian [Hrsg.]: Marketing

Erneuerbarer Energien - Grundlagen, Geschäftsmodelle, Fallbeispiele. Wiesbaden, 2015, S. 129-159

SCHULZE, Manfred: Wie die Energieversorgung in Gera die Wende schaffte. In: ZfK - Zeitung für kommunale Wirtschaft, Jg. 2016, H. 4, S.11

STADT ASCHAFFENBURG: Betriebssatzung für den Eigenbetrieb der Stadt Aschaffenburg "Stadtwerke Aschaffenburg - Kommunale Dienstleistung. Aschaffenburg, 2002

STADT BAD REICHENHALL: Unternehmenssatzung für das Kommunalunternehmen Stadtwerke Bad Reichenhall KU vom 07.10.2013. Bad Reichenhall, 2013

STADT GÖPPINGEN: Betriebssatzung für den Eigenbetrieb Stadtwerke Göppingen. Göppingen, 2013

STADT PLAUEN: Beteiligungsbericht 2014. Plauen, 2014

STADT ROTH: Betriebssatzung der Stadtwerke Roth. Roth, 2009

STADT SINGEN: Betriebssatzung des Eigenbetriebes Stadtwerke der Stadt Singen (Hohentwiel). Singen, 2003

STADT WASSERBURG AM INN: Betriebssatzung für den Eigenbetrieb der Stadt Wasserburg a. Inn "Stadtwerke Wasserburg a. Inn". Wasserburg am Inn, 2010

STADTWERKE - ERDGAS PLAUEN GMBH: Geschäftsbericht 2014. Plauen, 2015

STADTWERKE - STROM PLAUEN GMBH & CO. KG: Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2014 bis zum 31.12.2014 und Tätigkeitsabschluss. Plauen, 2015, In: https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet (07.08.2016)

STADTWERKE ANNABERG-BUCHHOLZ GMBH: Bericht über das Geschäftsjahr 2015. Annaberg-Buchholz, 2016a

STADTWERKE ANNABERG-BUCHHOLZ GMBH: Karte Gasverteiler Netzgebiet. Annaberg-Buchholz, 2016b, In: http://www.swab-netz.de/startn/pdf/Verteilnetz%20%20Gas%20ab%2001_01_2014.pdf (10.08.2016)

STADTWERKE ANNABERG-BUCHHOLZ GMBH: Karte Stromverteiler Netzgebiet. Annaberg-Buchholz, 2016c, In: http://www.swab-netz.de/startn/pdf/Verteilnetz%20%20Strom%20ab%2001_01_2014.pdf (10.08.2016)

STADTWERKE DÖBELN GMBH: Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2014 bis zum 31.12.2014 und Tätigkeitsabschluss. Döbeln, 2015, In: https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet (08.08.2016)

STADTWERKE LEIPZIG GMBH: Stadtwerke Leipzig GmbH Konzernabschluss 2015. Leipzig, 2016

STATISTISCHES LANDESAMT DES FREISTAAT SACHSEN [Hrsg.]: Bevölkerungsentwicklung im Freistaat Sachsen nach Gemeinden - I. Halbjahr 2015. Kamenz, 2016

WAGNER, Carsten; HENSEL, Melanie: Rolle und Verantwortung eines Stadtwerks. In: HILDEBRANDT, Alexandra [Hrsg.]; LANDHÄUßER, Werner [Hrsg.]: CSR und Energiewirtschaft. Heidelberg, 2016, S. 161-171

WEISGERBER, Anja: Vergabe- und Konzessionsrecht: Neue Entwicklungen auf europäischer Ebene. Würzburg, 2012, In: http://www.anja-weisgerber.de/fileadmin/pdf/AG_Europa_2012/2012-11-16-Vergaberecht-Konzessionen.pdf (09.08.2016)

WÖHE, Günter; DÖRING, Ulrich: Einführung in der Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München, 2013

ZANK, Sebastian: Anleihe statt Bank. In: ZfK - Zeitung für kommunale Wirtschaft, Jg. 2015, H. 5, S. 16

ZANK, Sebastian; SCHILZ, Timo: Deutsche Stadtwerke Finanzierung auf dem Prüfstand. In: Scope Ratings Corporates. Berlin, 2015

ZENKE, Ines; ZITELMANN, Rainer: Stadtwerke & Inhaberschuldverschreibung - Warum immer mehr Stadtwerke Inhaberschuldverschreibungen nutzen. Berlin, 2014

BERUFSAKADEMIE SACHSEN
STAATLICHE STUDIENAKADEMIE
GLAUCHAU
UNIVERSITY OF COOPERATIVE EDUCATION

COMMERZBANK

Abstract zur Bachelor-Thesis

Studiengang:	Bank	
Name:	Kevin Häfner	
Thema:	Analyse und Bewertung aktueller und zukünftiger Finanzierungsherausforderungen für Stadtwerke	
Jahr:	2016	
Betreuer:	Dr. Volker Weber	(Staatliche Studienakademie Glauchau)
	Dipl. Ökonom Peter Blaha	(Commerzbank AG)

Ziel

Das Ziel meiner Bachelorthesis war es, die Finanzierungsherausforderungen für Stadtwerke in ihrem aktuellen Marktumfeld darzulegen und diese einer Bewertung zu unterziehen. Anschließend sollten Möglichkeiten aufgezeigt werden, um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Methodik

Die Geschäftsmodelle der Stadtwerke wurden auf Basis ihrer Jahresabschlüsse und unter Zuhilfenahme von bereits bestehenden Branchenanalysen auf ihre Tragfähigkeit untersucht. Für die Analyse und Bewertung der Finanzierungsherausforderungen wurde ein qualitatives Vorgehen genutzt.

Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die deutschen Stadtwerke aktuell kein tragfähiges Geschäftsmodell aufweisen. Das Geschäftsmodell ist zu wenig diversifiziert. Außerdem ergeben sich aus der operativen Tätigkeit der Stadtwerke Finanzierungslücken, die notwendige Investitionen verhindern. Die Stadtwerke sind derzeit nicht in der Lage diese Lücken aus eigener Kraft zu schließen.

Schlussfolgerung

Die deutschen Stadtwerke müssen ihr Geschäftsmodell an die neuen Gegebenheiten am Energiemarkt anpassen, um die bestehenden Finanzierungslücken zu schließen. Dazu müssen sie ebenfalls ihre Finanzierungsbasis verbreitern.

Schlüsselwörter

Stadtwerke, Geschäftsmodell, Finanzierungslücken