



Kooperationen, Betriebsführungsverträge und Fusionen zwischen Energieversorgungsunternehmen (VNB) zur Verbesserung der Effizienz

enreg.-Jahrestagung

Berlin, 2. Dezember 2014

Michael Wübbels



I. Bedeutung der Stadtwerke für die Eigentümerkommunen

Ziele der Kommunen

- **Erhalt einer sicheren, preisgünstigen und umweltverträglichen Energieversorgung für Bürger und Wirtschaft**
 - **Erhalt der strukturpolitischen Gestaltungsspielräume**
 - **Erhalt der kommunalen Wertschöpfung und Arbeitsplätze**
- Kommunen gewichten rein wirtschaftliche Ergebnisse anders als privatwirtschaftliche Unternehmer
- Ziel ist die effiziente Leistungserstellung bei gleichzeitiger Berücksichtigung aller anderen kommunalpolitischen Zielkategorien

Instrumentalfunktion kommunaler EVU

**Mit Einfluss auf das EVU verfügt
Kommune über wichtige
Steuerungsmöglichkeiten, z. B.:**

- Verzahnung kommunaler Energie- und Klimapolitik mit Unternehmensstrategie
- Unterstützung der Ansiedlung und Standorterweiterung von Gewerbe und Industrie durch lokales Infrastrukturunternehmen
- Erschließung Energieeffizienzpotentiale für Bürger/Wirtschaft
- Kooperationsoptionen mit anderen kommunalwirtschaftlichen Unternehmen



Quelle: H.D.Volz / pixelio.de

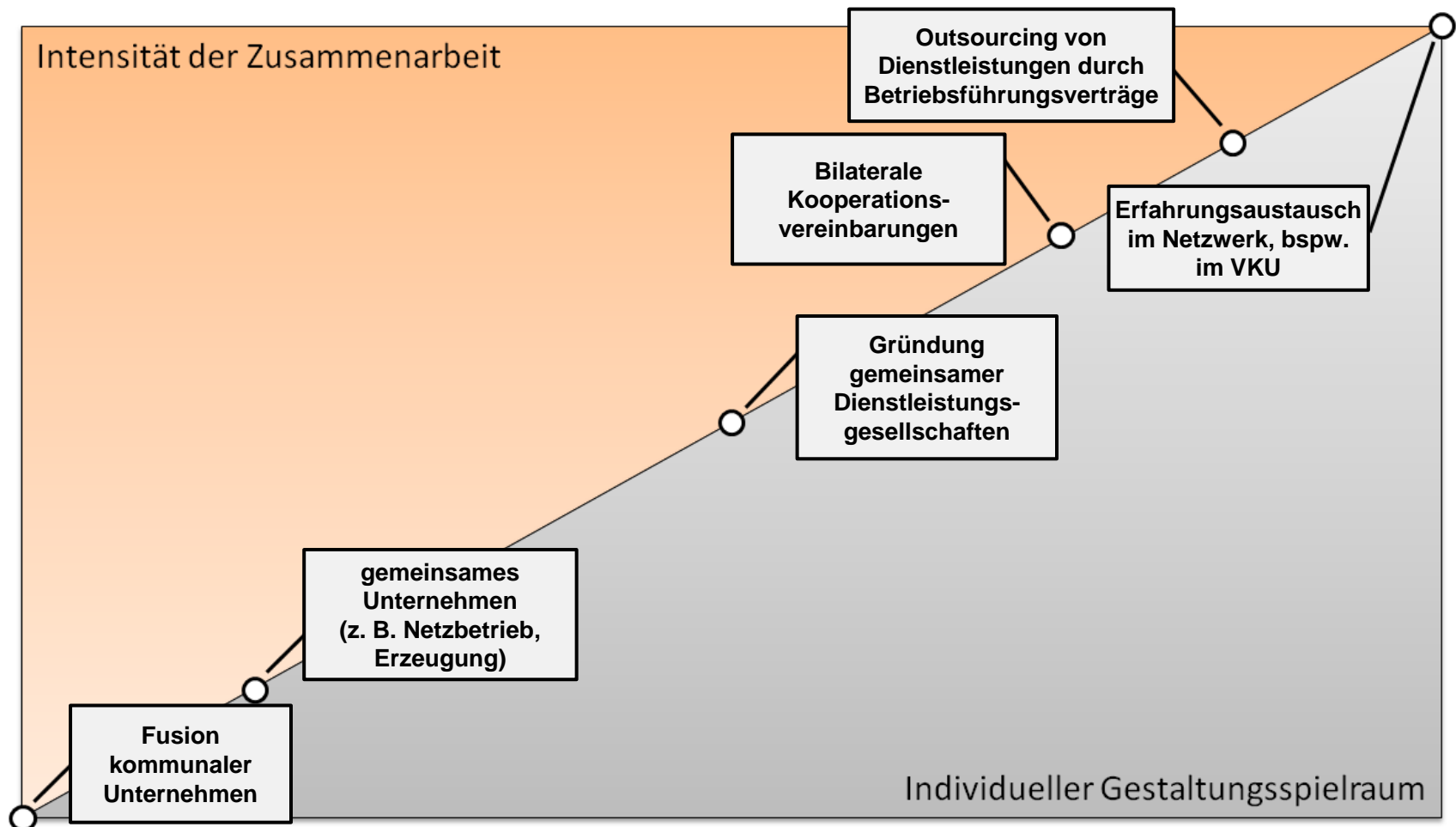


II. Effizienzsteigerung durch Zusammenarbeit

Optionen der Zusammenarbeit im Überblick

Kooperation	Betriebsführungs- verträge	Fusion
<ul style="list-style-type: none"> • Eigenständigkeit und Einfluss weitgehend erhalten • geschäftsfeld-spezifische Auswahl optimaler Partner • größere Flexibilität, Aufhebung leichter • höhere politische Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenständigkeit und Einfluss weitgehend erhalten • komplexe Aufgaben-erledigung wie bspw. SMGWA durch Spezialisten • Zertifizierungskosten für das Gesamtunternehmen vermieden (Bsp. IT-Grundschutz) 	<ul style="list-style-type: none"> • kommunalpolitisch oftmals sensibel (Standortfragen, Eigenständigkeit etc.) • in Abhängigkeit vom Geschäftsfeld mit direkten Nachbarn oder in überregionaler Partnerschaft • häufiger Ansatz für kleine und mittelgroße EVU

Möglichkeiten der Gestaltung von Kooperationen



Kooperationen als strategisches Instrument



Branchenübergreifende Kooperationen

Zusammenarbeit zur Erweiterung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums sowie neuer Marktanteile



Horizontale Kooperationen von Stadtwerken

im Know-how und Wissenstransfer sowie zur Nutzung von finanziellen und prozessualen Synergieeffekten



Zusammenarbeit in Stadtwerke-Netzwerken

Plattform zur Entwicklung von energiewirtschaftlichen Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette



III. Zukünftige Rolle der Verteilnetzbetreiber und Kooperationsmöglichkeiten

Verteilnetze als Instrument – Ausgangslage

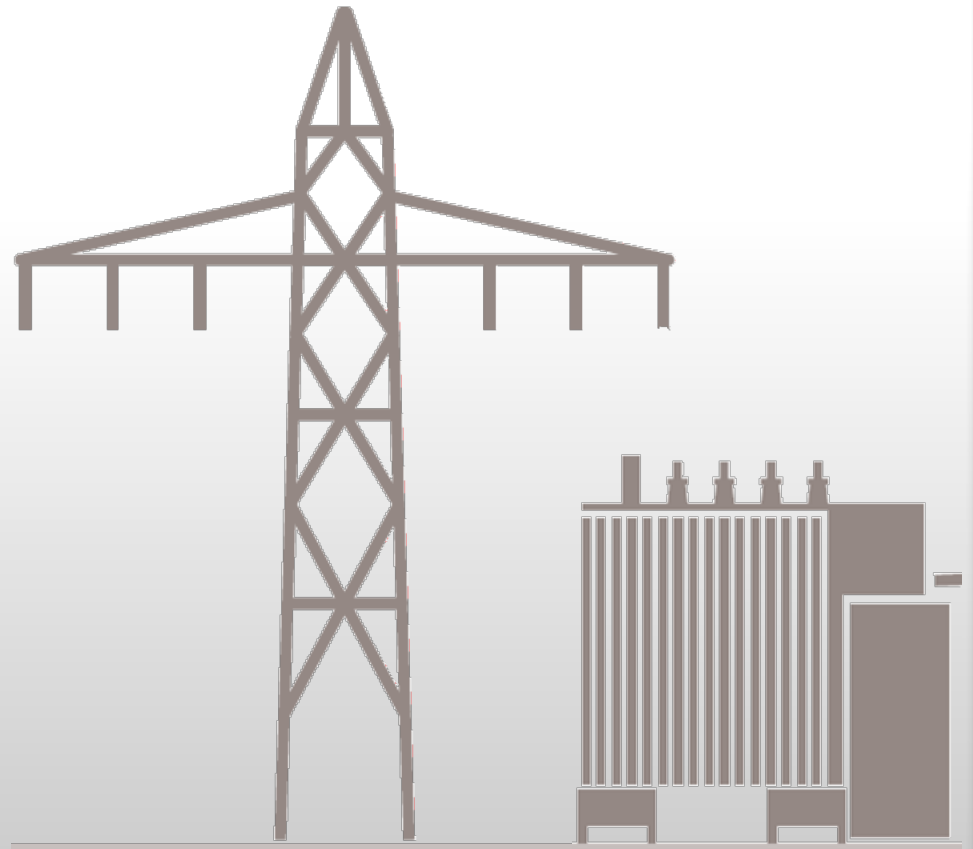
Zentrale Rolle der Verteilnetze

EE-Systemeinbindung:
Optimierung durch intelligente
Mess- und Regeltechnik

Netzmanagement: Nutzung
flexibler Verbraucher für
Lastschwankungen volatiler
erneuerbarer Erzeugung

Effizienzpotenziale: Vermeidung
von Regelleistung durch
verbesserte Koordination von
Erzeugung und Verbrauch

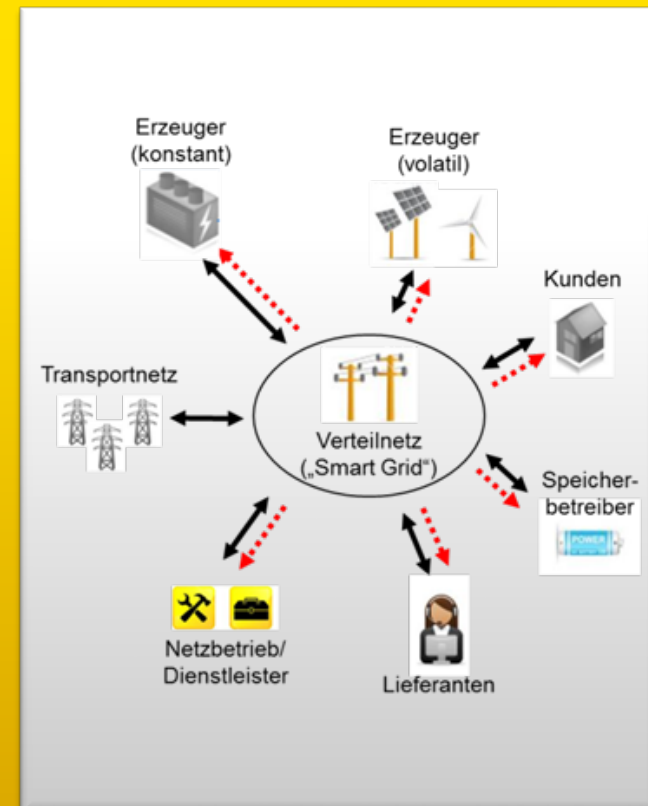
Demand-Side-Management:
Kombination intelligenter Zähler,
Verbrauchssteuerung
sowie last-/zeitvariabler Tarife



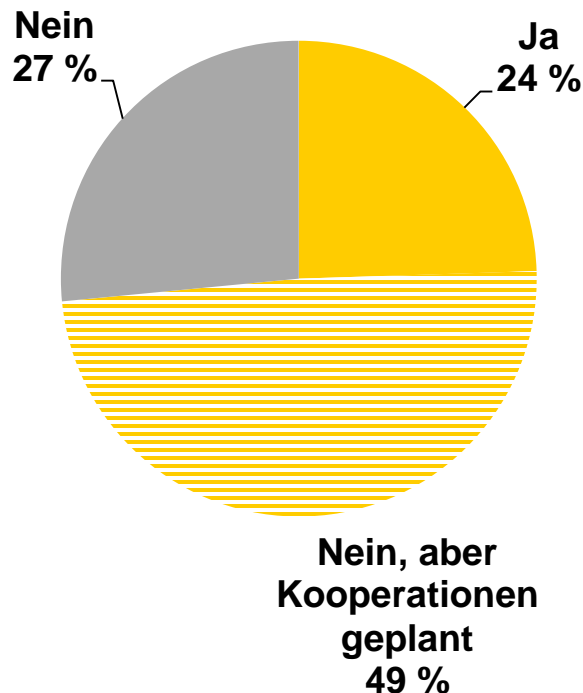
Weiterentwicklung der Verteilnetze – Smart Grid, Erzeugungs- und Lastmanagement im Fokus

Möglichkeiten des Smart Grid:

- Verlagerung und Flexibilisierung von Erzeugungsleistung im Verteilnetz
- Lastmanagement zur Sicherung der Systemsicherheit im Netz
- neue Geschäftsmodelle (preis-induzierte Nachfrage und Erzeugung, Messdaten für Prognose und Rechnungslegung, etc.)
- Zusammenwachsen von Energiewirtschaft und IKT → neue Wertschöpfungsketten und Produkte, neue Markttrollen

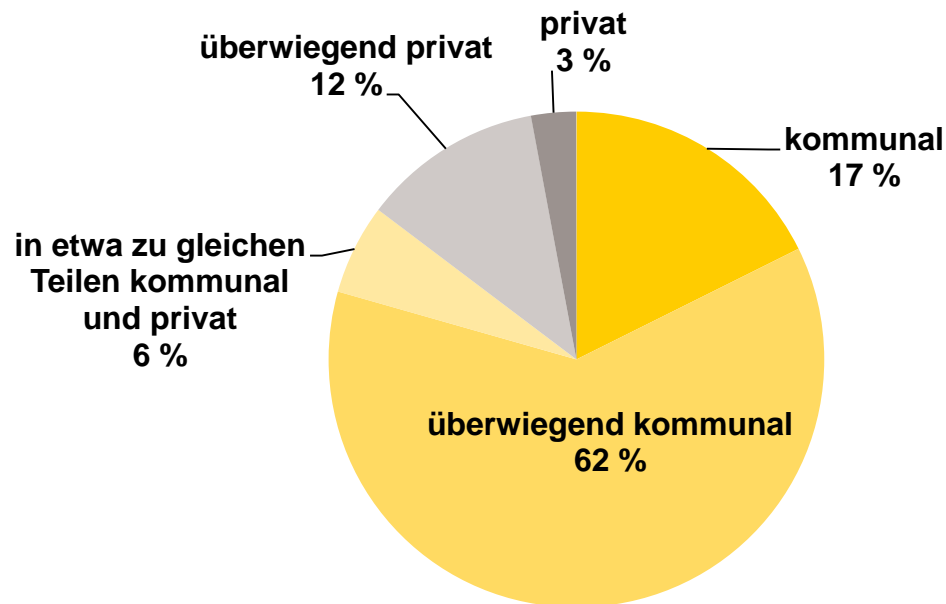


VKU-Umfrage März 2014 (I): Sind Sie im Rahmen des Aufbaus oder entsprechender Planungen zum Aufbau eines Smart Grid Kooperationen mit anderen Unternehmen eingegangen?



n = 49

VKU-Umfrage März 2014 (II): Ist/Sind Ihr(e) Kooperationspartner in kommunaler oder in privater Trägerschaft?



n = 34

Effizienzsteigerung durch Größengewinn?

Effizienzdruck aus der Anreizregulierung

- Bestimmung der Erlöse für Netzbetreiber ab 30.000 Kunden im Strom (15.000 im Gas) im bundesweiten **Effizienzvergleich gem. ARegV**
- **kein Zusammenhang zwischen Effizienz und Größe bzw. Eigentümerschaft der Verteilnetzgesellschaft erkennbar**

Vorbereitung BNetzA-Evaluierungsbericht; erste Vorschläge:

- Abschaffung „Best-of-Four“ mit der Begründung: „die Netzbetreiber unterlassen Investitionen, um Effizienzwert zu steigern“
- Verwendung konstanter Skalenerträge in der DEA mit der Begründung: „alle am Effizienzvergleich teilnehmenden Netzbetreiber haben gleiche Skalenerträge“

??? Strukturpolitik durch die BNetzA angestrebt

Gründung gemeinsamer Dienstleister

Unternehmen müssen vielfach **gesetzlich vorgegebene, technisch oder wirtschaftlich notwendige Strukturen** parallel aufbauen, aktuell u. a.:

- IT-Architektur und IT-Sicherheit
- Abrechnung und Reporting
- Netzleitstelle
- Smart-Meter-Rollout und Gateway-Administration

Viele **Dienstleistungen, die erbracht werden müssen, sind skalierbar**

- häufig gemeinsame Lösungen über Stadtwerkeverbände wie Thüga oder Trianel oder gemeinsame Gesellschaften wie Smart Optimo
- Outsourcing über Dienstleistungsverträge als Standard für kleinere VNB
- in fixkostenintensiven Bereichen können Synergien erreicht werden

Fusion als Option unter besonderen Voraussetzungen

Fusion von VNB unter bestimmten Voraussetzungen sinnvoll:

- **räumliche Nähe und vergleichbare bzw. sich gegenseitig ergänzende Versorgungsaufgabe**
- **vergleichbare technische/netztopografische Voraussetzungen/Anforderungen**
- **politische und gesellschaftliche Zustimmung**

→ bei Fusionen entsteht durch erheblichen Grad an wirtschaftlicher Verflechtung eine hohe Austrittsbarriere

→ der kommunale Gestaltungsspielraum der einzelnen Trägergemeinden nimmt ab

→ wirtschaftliche Vorteile müssen allerdings hohes Gewicht haben

Fazit

- Formen der Zusammenarbeit müssen mit Effizienzverbesserungen verbunden sein
- kommunalpolitische Zielkategorien müssen in Kooperationen/Fusionen in Einklang gebracht werden; Fokus auf wirtschaftliche Erfolgsparameter nicht ausreichend
- Kommunen bevorzugen Formen der Zusammenarbeit, bei denen Gestaltungsspielraum ausreichend hoch für die Erreichung der selbst gesetzten Ziele ist





Michael Wübbels

Stv. Hauptgeschäftsführer

Verband kommunaler Unternehmen e.V.

Invalidenstraße 91

10115 Berlin

Fon +49(0)30.58580-140

Fax +49(0)30.58580-110

www.vku.de

info@vku.de