

## Kommunen in der Verantwortung

Energiewende erfordert stärkeres Beteiligungsmanagement

**(BS/Klaus Neuhäuser/Tim Ronkartz\*) Die Situation der Energieversorgungsunternehmen in Deutschland kann zurzeit durchaus als "angespannt" bezeichnet werden. Die regenerativen Energien drängen selbst hocheffiziente konventionelle Kraftwerke aus dem Markt. Unsicherheit hinsichtlich der Rahmenbedingungen und Wettbewerb um günstige Standorte und Projekte prägen die Entwicklung der Erneuerbaren Energien.**

Die Anreizregulierung führt zu steigendem Kostendruck auf die Netzbetreiber, während der Wettbewerb auf den Vertriebsmärkten zunimmt, was zu sinkenden Margen führt. An dieser Situation wird sich wohl auch durch den kürzlich geschlossenen Koalitionsvertrag einstweilen nichts ändern.

### Stadtwerke müssen mit sinkenden Einnahmen rechnen

Gleichzeitig kommt auf die Unternehmen – forciert durch die Energiewende – nicht unerheblicher Investitionsbedarf zu. Ein mittelgroßes Stadtwerk kann dabei bis 2020 durchaus mit zusätzlichen Investitionen aus Netzbau, intelligenten Zählern und Erneuerbaren Energien in Höhe von 50 Mio. Euro rechnen. Damit droht die aus der Vergangenheit gewohnte Stetigkeit der Erträge von Energiebeteiligungen zukünftig verloren zu gehen und auch das Niveau könnte insgesamt niedriger ausfallen. Oft wird – dies zeigt eine Analyse aktueller Wirtschaftspläne – ein Rückgang der Ergebnisse in den nächsten Jahren um nicht weniger als 20 Prozent erwartet. Dies ist besonders vor dem Hintergrund problematisch, dass viele städtische Haushalte von den Ausschüttungen der Energieversorgungs-beteiligungen abhängen und zudem auch zur Realisierung des steuerlichen Querverbunds auf die Einnahmen aus den Versorgungsbetrieben angewiesen sind, um die Verluste aus Verkehrs- und Bäderbetrieb auszugleichen.

### Kommunale Steuerung nicht ausreichend

Dieser hohen Bedeutung der Energieversorgungs-beteiligungen werden viele Städte in ihrem Beteiligungsmanagement derzeit noch nicht gerecht. Der Fokus liegt heute überwiegend auf



Kommunale Haushalte und steuerliche Quersubventionierung etwa des ÖPNV hängen oft auch von den Ausschüttungen der Energieversorgungs-beteiligungen ab. Um Einnahmeschwankungen aufgrund der unsicheren Energiewendezeiten besser zu begegnen, kann strategisches Beteiligungsmanagement Abhilfe schaffen. Im Bild eine Biogasanlage

Foto: BS/VKU, regentaucher.com

der vergangenheitsbezogenen Analyse der Unternehmensergebnisse im Rahmen der "Beteiligungsverwaltung". Eine aktive Steuerung durch die Kommune, um die zukünftige Entwicklung der kommunalen Energieversorger maßgeblich zu beeinflussen, ist weniger verbreitet, obwohl diese aufgrund der schwierigen energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der hohen Relevanz für die Stadt geboten erscheint. Nicht selten werden weder strategische Vorgaben gemacht noch Kooperationsaktivitäten der Energiebeteiligungen und Risiken aktiv gesteuert.

Auch bei der Finanzierung der hohen Investitionen im Zuge der Energiewende ist die Stadt mit in der Verantwortung. Selbst bei bestehenden haushaltspolitischen Restriktionen kann die Stadt dem Energieversorger zur Seite stehen. Gerade durch ihre Nähe zum Bürger kann die Kommune den lokalen Energieversorger in einem Prozess der aktiven Bürgereinbindung und finanziellen Beteiligung unterstützen. Ist die Stadt mit dem notwendigen betriebs- und energiewirtschaftlichen Know-how

ausgestattet, bietet sich das Potenzial, die Beziehung zwischen Stadt und Energieversorger zu nutzen, um gemeinsam ein Geschäftsmodell für die Zukunft zu entwickeln.

### Neue Wege im Beteiligungsmanagement

Um die Energiewende auch vor Ort erfolgreich zu gestalten und gleichzeitig weiterhin angemessene Ausschüttungen vom Stadtwerk erwarten zu können, sollten im kommunalen Beteiligungsmanagement neue Wege gegangen werden. Zukünftig sollte auch die Stadt selbst die wesentlichen Auswirkungen der energiewirtschaftlichen Veränderungen auf die vorgelegten Unternehmensplanungen bewerten und strategische Implikationen durch aktives strategisches Beteiligungsmanagement mitgestalten.

*\*Klaus Neuhäuser ist Bereichsleiter Managementberatung und Mitglied der Geschäftsleitung; Tim Ronkartz ist Managementberater beim BET Büro für Energie-wirtschaft und technische Planung GmbH in Aachen.*



Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website:

<http://bet-aachen.de/beratung/netzberatung/>  
<http://bet-aachen.de/beratung/marktberatung/>  
<http://bet-aachen.de/beratung/managementberatung/>