



Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.

#### **NACHGEFRAGT:**

#### **WIE SEHEN NEUE WEGE IM KOMMUNALEN BETEILIGUNGS-MANAGEMENT AUS?**

Die Situation der Energieversorgungsunternehmen in Deutschland kann zurzeit durchaus als „angespannt“ bezeichnet werden. Die erneuerbaren Energien drängen selbst hocheffiziente konventionelle Kraftwerke aus dem Markt. Unsicherheit hinsichtlich der Rahmenbedingungen und Wettbewerb um günstige Standorte und Projekte prägen die Entwicklung. Die Anreizregulierung führt zu steigendem Kostendruck auf die Netzbetreiber, während der Wettbewerb auf den Vertriebsmärkten zunimmt. An dieser Situation wird sich wohl auch durch die neue Bundesregierung wenig ändern. Gleichzeitig kommt auf die Unternehmen – forciert durch die Energiewende – nicht unerheblicher Investitionsbedarf zu. Ein größeres 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 gewohnte Stetigkeit der Erträge von Energiebeteiligungen zukünftig verlorenzugehen, und auch das Niveau könnte insgesamt niedriger ausfallen. Das ist besonders vor dem Hintergrund problematisch, dass viele städtische Haushalte von den Ausschüttungen der Energieversorgungsbeteiligungen abhängen und zudem auch zur Realisierung des steuerlichen Querverbands auf die Einnahmen aus den Versorgungsbetrieben angewiesen sind, um die Verluste aus Verkehrs- und Bäderbetrieb auszugleichen.

Dieser hohen Bedeutung der Energieversorgungsbeteiligungen werden viele Städte in ihrem Beteiligungsmanagement noch nicht gerecht. Der Fokus liegt heute überwiegend auf der vergangenheitsbezogenen Analyse der Unternehmensergebnisse. Eine Steuerung durch die Kommune, um die zukünftige Entwicklung der kommunalen Energieversorger maßgeblich zu beeinflussen, ist weniger verbreitet, obwohl sie aufgrund der schwierigen energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der hohen Relevanz für die Stadt geboten erscheint. Nicht selten werden durch die kommunalen Anteilseigner weder strategische Vorgaben gemacht noch Kooperationsaktivitäten der Energiebeteiligungen und Risiken aktiv gesteuert. Um die Energiewende auch lokal 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 Auswirkungen der energiewirtschaftlichen Veränderungen bewerten können und Strategien durch aktives Beteiligungsmanagement mitgestalten.