

**Oberbürgermeister Stefan Weil**  
**Präsident des VKU e.V.**

**3. Deutscher Energiekongress – Energiewirtschaft im Wettbewerb**  
**08./09. September 2008 in München**

Vortragstitel:

**Erfolgreiche Positionierung von Stadtwerken im sich wandelnden  
Energiemarkt**

**Begrüßung und Einleitung**

Nach Podiumsdiskussion und Pause den Nachmittag schwungvoll zu beginnen, ist eine Aufgabe, der ich mich gerne stelle, meine sehr geehrten Damen und Herren. Schließlich habe ich ein spannendes Thema im Gepäck: Die erfolgreiche Positionierung von Stadtwerken im Energiemarkt.

Das Thema ist vielschichtig, so dass an vielen Stellen ein Einstieg möglich ist. Ich will mit der Schlussfolgerung beginnen und gleich zu meiner zentralen Aussage kommen:

**Stadtwerke werden sich auch in Zukunft innovativ und richtungweisend am Markt behaupten.**

Diese Fähigkeit haben sie bereits in der Vergangenheit bewiesen: Ich erinnere in diesem Zusammenhang an die Sicherung der Versorgung nach dem Krieg und speziell für die Bürger in Ostdeutschland nach der deutschen Einheit.

Das sind Leistungen, auf die Stadtwerke auch heute noch stolz sein können. Die erfolgreiche Tradition werden unsere Unternehmen – allen Widrigkeiten und - vor einiger Zeit noch von so mancher Seite geläuteten - Totenglockchen zum Trotz – fortsetzen.

## **I. Herausforderungen für Stadtwerke**

Mit der Liberalisierung 1998 wurde von einigen Vertretern der Branche aber auch Teilen der Medien das große „Stadtwerkesterben“ vorausgesagt. Es ist ausgeblieben, da sich die Stadtwerke erfolgreich auf die Veränderungen eingestellt haben. Heute haben wir Wettbewerb auf dem Strom- und Gasmarkt und einen stark regulierten Netzbereich. Das große „Stadtwerkesterben“ wird erneut ausbleiben, wenn die Stadtwerke den Herausforderungen, die ich im Folgenden skizziere, aktiv begegnen.

### **Klimaschutz ohne Stadtwerke nicht machbar**

Anforderungen erwachsen den Stadtwerken durch den Klimaschutz. Energie soll effizienter genutzt und damit eingespart, die klimaschonende Erzeugung aus erneuerbaren Energien und KWK-Anlagen ausgebaut werden.

Auf der einen Seite sinken Umsätze und Einnahmen durch verstärkte Energieeffizienz, auf der anderen Seite werden zusätzliche Mittel für Investitionen notwendig. Ein Spagat für die Stadtwerke.

Alles mit der Absicht, die CO<sub>2</sub>-Emissionen weiter kräftig zu reduzieren. **Ohne die Unterstützung der lokalen Ebene – und damit der Stadtwerke – werden die europäischen und bundespolitischen Klimaschutzziele verfehlt.**

**Insofern sind Stadtwerke ein natürlicher Partner der Politik bei der Umsetzung dieser Ziele. Politik muss ein hohes Interesse an der Erhaltung wettbewerbsfähiger und das bedeutet auch wirtschaftlich handlungsfähiger kommunaler Unternehmen haben.**

### **Regulierung beschneidet Einnahmen**

Seit 2005 unterliegen die Stadtwerke der Regulierung im Netzbereich. Bereits die bisherige Regulierungspraxis hat bei unseren Mitgliedsunternehmen zu Kürzungen der Strom- und Gasnetzentgelte von 20 bis 30% geführt.

Mit Beginn des kommenden Jahres steht den Unternehmen die Anreizregulierung ins Haus. Sie wird ein erneuter Marathon nach dem bereits zurückgelegten Marathon und eben kein Spaziergang oder Nordic Walking, wie das von Herrn Kurth im Rahmen einer Pressemitteilung meines Wissens erst kürzlich behauptet wurde.

**Können die Netze in Zukunft noch wirtschaftlich betrieben werden? Die Antwort auf diese Frage ist einstweilen noch offen.**

### **Praxis der Anreizregulierung überarbeiten**

Mit der Anreizregulierung **wird auf die Großen gezielt, getroffen werden aber vornehmlich die kleinen Unternehmen, die Stadtwerke.**

Die Verschärfung des Wettbewerbs geht mit sinkenden Erlösen aus dem Vertrieb einher. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Stadtwerke wird zusätzlich durch die Regulierung im Netzbereich gefährdet. Bei übertriebener Regulierung bekommen wir weniger Marktteilnehmer und eine sich verstärkende Tendenz zum Oligopol. **Mit der sich abzeichnenden Regulierungspraxis in dieser massiven Form, wird vermutlich auch Strukturpolitik betrieben.**

Kritisch ist aus meiner Sicht, dass die Bundesnetzagentur bei der Anreizregulierung an einem einheitlichen Zinssatz für Strom- und Gasnetze festhält. Tatsächlich müssten aufgrund der Konkurrenz mit anderen Heizenergien die Anschluss- und Auslastungsrisiken für Gasnetzbetreiber höher bewertet werden.

Immerhin wurde von politischer Seite ein Monitoring der wirtschaftlichen Auswirkungen der Anreizregulierung zugesagt. Dies ist ein durchaus begrüßenswerter Schritt, da sich der Gesetzgeber über die Auswirkungen seiner Vorgaben natürlich auch nicht vollständig im Klaren ist, wir alle betreten da Neuland.

Als Präsident des VKU bin ich froh, sehr geehrter Herr Kurth, dass Sie uns mit der Anhebung der Eigenkapitalzinssätze letztlich dann doch etwas entgegen gekommen sind. Netzinvestitionen werden hierdurch zumindest erleichtert. Ein Schritt in die richtige Richtung, um die Versorgungssicherheit sicherzustellen.

Wir als Verband setzen uns weiterhin für eine faire Implementierung der Anreizregulierungsverordnung im Sinne unserer Mitglieder ein!

**Exkurs: Energiepreise werden trotz Regulierung nicht sinken**

Die Regulierung wird übrigens aus meiner Sicht nicht dazu führen, dass die Energiepreise über einen längeren Zeitraum hinaus stabil bleiben werden, geschweige denn sinken.

- Die Unternehmen sind erstens mit **zusätzlichen finanziellen Aufwendungen** durch steigenden Bürokratieaufwand und IT-Kosten konfrontiert.
- **Zweitens** ist weiterhin mit **steigenden Beschaffungskosten für Energie** zu rechnen, wie nicht nur Prognosen des VKU zeigen. Dies gilt auch angesichts der momentan ausnahmsweise mal wieder fallenden Ölpreise.
- Zudem ist **drittens** seit der Marktliberalisierung der **staatliche Anteil der Steuern an den Strompreisen von 24 bereits auf deutlich über 40% gestiegen**. Strom wird sich durch den Emissionshandel, die **Versteigerung sämtlicher CO<sub>2</sub>-Zertifikate ab 2013, weiter verteuern**. Der staatliche Anteil an den Preisen wird erneut zunehmen.

Stadtwerke sind für die Preissteigerungen der letzten Jahre kaum verantwortlich. Sie sind das letzte Glied in der Kette und haben geringen Einfluss auf die Preise. Trotzdem bekommen sie oft den Ärger der Kunden zu spüren, der eigentlich andere Akteure treffen müsste.

**Wettbewerbsintensität nimmt zu**

Damit komme ich zurück zu den Herausforderungen. Ziel der Liberalisierung 1998 – und damit erzähle ich ihnen nichts Neues meine Damen und Herren – war vornehmlich die Herstellung von Wettbewerb auf dem Strom- und Gassektor.

Ordnungspolitisch ist Wettbewerb gegeben, wenn nicht nur Konzerne auf einem Markt agieren, sondern wenn – wie in Deutschland – kleine und mittelgroße Unternehmen, die Stadtwerke, „den Großen“

Konkurrenz machen. **Unsere Unternehmen sichern den durch die Marktliberalisierung politisch gewünschten Wettbewerb geradezu. Wir verhindern eine stärkere Oligopolisierung des Marktes.**

**Die Wettbewerbsintensität - unter ungleichen Vorzeichen - nimmt immer mehr zu, seit Energiekonzerne mit Discountmarken um Marktanteile kämpfen.**

Die Energiepreise tragen dazu bei, dass Kunden verstärkt ihre Wahlmöglichkeiten nutzen. Die Wechselquote im Strommarkt liegt nach Angaben der Bundesnetzagentur bei rund 10%. Doch zwei Drittel aller Haushalte wählten beim Strom und gut ein Fünftel beim Gas ein neues Produkt bei ihrem bisherigen Lieferanten oder wechselten zu einem anderen Anbieter. Nach neusten Untersuchungen erwägen aktuell 40% der Kunden, ihren Stromversorger zu wechseln (Umfrage Simon - Kucher & Partners).

Dies sind deutliche Hinweise auf die zunehmende Beweglichkeit der Kunden, aber auch auf die Beweglichkeit der Anbieter. **Der Wettbewerbsgedanke ist bei Bürgern und Wirtschaft angekommen. Stadtwerke müssen sich diesen Gegebenheiten stellen.**

## **II. Warum sich Stadtwerke am Markt behaupten**

Warum werden sich die Stadtwerke trotz der Herausforderungen erfolgreich am Markt behaupten? Das hat mehrere Gründe.

### **Stellenwert bei Wirtschaft und Bürgern nach wie vor hoch**

Der Stellenwert und die Anerkennung der Leistungsfähigkeit unserer Unternehmen sind nach wie vor groß.

Stadtwerke haben per se eine **besondere Beziehung zu ihren Kunden**. Das ist das Pfund mit dem sie wuchern können. Die Kunden sind gleichzeitig Shareholder der Unternehmen. Zu Recht erwarten sie eine qualitativ hochwertige und funktionierende Infrastruktur zu bezahlbaren Preisen. Maßgeblich für unsere Unternehmen ist der Public Value. Die Gewinne werden ganz überwiegend wieder in der

Region investiert. Die Wertschöpfung unserer Unternehmen stützt zudem den regionalen Wirtschaftsstandort.

Bürger schätzen ihre Stadtwerke, wie die repräsentative Haushaltskundenbefragung des VKU zeigt: **83% der Befragten sind mit der Gesamtleistung ihres Stadtwerks zufrieden oder sehr zufrieden.**

Die Grundversorgung durch ein kommunales Unternehmen finden trotz zehnjähriger Liberalisierung 73% der Befragten gut. Auch andere Befragungen und diverse Bürgerentscheide und Initiativen zur Rekommunalisierung von Ver- und Entsorgern oder zur Beibehaltung kommunaler Strukturen deuten darauf hin, dass mancherorts ein Umdenken bei den Bürgern und den kommunalen Entscheidungsträgern stattfindet.

### **Kommunen wissen, was sie an den Stadtwerken haben**

Städte und Gemeinden erkennen zunehmend den Wert eigener Stadtwerke. **Aktuell werden allen Unkenrufen zum Trotz deutschlandweit sogar neue Unternehmen gegründet:**

- Aktuell nehmen die Städte Mülheim und Staufen in Baden-Württemberg die Gasversorgung durch die Gründung von Stadtwerken in die eigenen Hände.
- In der Nähe von Friedrichshafen am Bodensee entsteht ein kommunales Regionalwerk. Sieben kleinere Kommunen mit zusammen 60.000 Einwohnern übernehmen das Verteilnetz für Strom und Gas und bringen es in ein gemeinsames Unternehmen ein.
- Auch in anderen Bundesländern werden Stadtwerke gegründet: Die Unzufriedenheit mit dem regionalen Versorger hat in der schleswig-holsteinischen Stadt Uetersen Überlegungen reifen lassen, wieder eigene Stadtwerke zu gründen. In den siebziger Jahren waren sie von der Stadt verkauft worden.

## **Stadtwerke schaffen Mehrwert für ihre Region**

Warum wollen Kommunen Stadtwerke gründen?

**Weil Stadtwerke Mehrwert für die Regionen schaffen: Die Investitionen unsrer Unternehmen belaufen sich Jahr für Jahr auf knapp 7 Mrd. Euro.** Ein Betrag der fast so groß ist wie die Investitionen für die olympischen Spiele 2004 in Athen. Unsere Investitionen sind aber nachhaltiger: 70 bis 80% kommen direkt der Region zu Gute und dienen sowohl dem Erhalt und Ausbau der lokalen Infrastruktur als auch einer aktiven Wirtschaftsförderung.

Die direkten und indirekten ökonomischen Effekte von Stadtwerken sind von kaum zu überschätzender Bedeutung für Städte und Gemeinden.

Durch Gewerbesteuerzahlungen, Gewinnausschüttungen und Konzessionsabgabe stützen unsere Unternehmen die kommunalen Haushalte und tragen dazu bei, die Investitionsfähigkeit von Städten und Gemeinden zu stärken.

Stadtwerke übernehmen seit Jahrzehnten Verantwortung über ihre originären Aufgaben hinaus - schon lange bevor private Unternehmen die Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor entdeckten. **Stadtwerke schaffen Mehrwert in den Kommunen.** Unsere Gewinne bleiben hier, unsere Leistungen wirken bei den Menschen vor Ort. Das ist unser Alleinstellungsmerkmal.

### **III. Strategieoptionen für Stadtwerke**

Um den Herausforderungen aktiv zu begegnen, stehen unseren Unternehmen verschiedene Strategieoptionen zur Verfügung. Sie müssen den Zielen dienen, die Kundenbindung zu verbessern, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Wichtige Strategieoptionen sind: Der Einstieg in das Feld der Energiedienstleistungen, horizontale Kooperationen in allen Sparten und Wertschöpfungsstufen, der Ausbau der Eigenerzeugung, eine

Ausweitung des Vertriebs sowie eine konzertierte Öffentlichkeitsarbeit unter Betonung der Marke Stadtwerk.

### **Energiedienstleistungen sichern die Wettbewerbsfähigkeit**

Beginnen möchte ich mit den Energiedienstleistungen: Energiedienstleistungen sind ein strategisches Megathema für Stadtwerke, v.a. vor dem Hintergrund der aktuellen energie- und klimapolitischen Beschlüsse.

Insbesondere das integrierte Energie und Klimaprogramm (IEKP) der Bundesregierung enthält Perspektiven für den Ausbau oder die erste Erschließung von Geschäftsfeldern im Bereich Energiedienstleistungen. Die Bereiche Contracting und Energieeinsparberatung sind hierbei wichtige Eckpunkte zur Erreichung der Ziele des IEKP.

Zukunftsorientierte Stadtwerke bauen ihr Portfolio und Leistungsspektrum um. Grund dafür sind die durch die Regulierung verursachten Einbußen im Netzbereich, aber auch bei manchem die bereits spürbaren Folgewirkungen eines ungleichen Wettbewerbes im Energieliefergeschäft. Denn eine Vielzahl von Stadtwerken kann ihre Umsatzrückgänge durch Billigmarken wie z.B. E wie Einfach, EPrimo oder YelloStrom aufgrund des Gemeindewirtschaftsrechts nicht durch eine Ausweitung des Energieliefergeschäfts außerhalb des eigenen Versorgungsgebietes kompensieren.

**Stadtwerke haben aber Zukunft, wenn sie sich als Effizienzexperten positionieren können.** Ihre Präsenz vor Ort und ihre langjährige Erfahrung im jeweiligen Versorgungsgebiet qualifizieren sie für diese Rolle.

Im Bereich Contracting für öffentliche Gebäude und Wohnungsgenossenschaften sind zahlreiche Mitgliedsunternehmen bereits erfolgreich aktiv und gewährleisten eine effiziente und umweltverträgliche Energiebereitstellung.

In Zukunft werden sich Stadtwerke verstärkt dem Markt für Industrie- und Geschäftskunden zuwenden müssen. Interessant für diese

Kunden ist insbesondere ein qualifiziertes Angebot zur Durchführung betrieblicher Energiemanagementsysteme. Dabei geht es sowohl um ein wichtiges Kundenbindungsinstrument aber zugleich auch um die Unterstützung der Betriebe bei der Umsetzung politischer Energieeinsparvorgaben.

Der Bereich Energiedienstleistungen ist noch ausbaufähig. **Stadtwerke sind aber auf dem besten Weg, sich einen lukrativen Markt zu erschließen und ihre Präsenz vor Ort zu festigen.**

### **Kooperationen richtige Antwort auf Herausforderungen**

Zweite strategische Handlungsoption sind Kooperationen, genauer gesagt horizontale Kooperationen zwischen Stadtwerken über sämtliche Sparten und die gesamte Wertschöpfungskette vom Erzeugungsbereich über den Netzbereich bis hin zum Vertrieb.

Der Begriff Kooperation bezieht sich ausdrücklich nicht auf lose Zusammenarbeiten. Bei Kooperationen herrscht zwischen den Partnern vielmehr von Anfang an Konsens, gemeinschaftlich Effizienzpotenziale zu heben.

Nur wenige Stadtwerke werden dauerhaft alleine in der Lage sein, dem Zangenangriff von Wettbewerb und Anreizregulierung auf die Erlöse standzuhalten, geschweige denn zu wachsen. Die Dynamik des Energiemarktes beinhaltet aber einen Wachstumszwang.

**Primär für kleine und mittelgroße Unternehmen sind horizontale Kooperationen deshalb von zentraler strategischer Bedeutung.**

Kooperationen ermöglichen Kostensenkungen für die Unternehmen, beinhalten Skaleneffekte. Gleichzeitig können wechselseitige Lerneffekte erzielt, Know-How und shared services gebündelt und damit sehr wertvolle Synergieeffekte generiert werden.

Kooperationen mit anderen Stadtwerken nützen im Netzbereich durch Kompetenzbündelung gleich doppelt: Durch gemeinsame Netzbetriebsgesellschaften können sowohl Effizienzpotenziale gehoben, als auch der mit der Umsetzung der Vorgaben zum buchhalterischen, organisatorischen, informatorischen und

gesellschaftsrechtlichen Unbundling verbundene Aufwand reduziert werden. Die Handlungsfähigkeit der Kooperationspartner steigt, dadurch können die Unternehmen besser auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren.

Laut einer Befragung des VKU unter seinen Mitgliedern wollen mehr als die Hälfte ihre bestehenden Kooperationen weiter ausbauen. 43% der Unternehmen planen den Beitritt zu einer bestehenden Kooperation oder befinden sich in der Gründungsphase. Bereits 15% der Befragten sind in mehrere Kooperationen eingebunden. Lediglich 9% verfolgen derzeit keine Überlegungen in diese Richtung.

**Stadtwerke sind beim Thema Kooperationen also am Ball.**

### **VKU unterstützt seine Mitgliedsunternehmen**

Wir als Verband haben eine **Reihe von Projekten aufgelegt, um Kooperationen** in unseren Unternehmen ganz praktisch zu fördern:

So wurde das bereits 2005 gestartete Projekt „Stadtwerke der Zukunft“ unter der Überschrift „Stadtwerke der Zukunft II – Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiesektor“ 2007 vertieft.

Seit kurzem führt der VKU zudem ein Projekt mit der Universität Leipzig durch: Ziel ist es, gute Praxisbeispiele zu Kooperationen zu identifizieren und als Impulsgeber zu ihrer Verbreitung bei ostdeutschen Stadtwerken beizutragen.

### **Eigenerzeugung ausbauen**

Eine wirtschaftlich wachsende Bedeutung ist – und damit komme ich zur dritten Strategieoption – dem Ausbau der eigenen Erzeugung zuzumessen. Dies gilt für die Errichtung von konventionellen Kraftwerken in gleicher Weise wie für die Modernisierung und den Neubau von KWK-Anlagen oder Investitionen in erneuerbare Energien. In allen drei Segmenten bestehen für die Unternehmen sicherlich noch Wachstumschancen.

Gerade bei Großinvestitionen im Erzeugungsbereich sind Kooperationen aufgrund des Finanzaufwandes und der Verteilungsmöglichkeit wirtschaftlicher Risiken für kleinere und mittelgroße Stadtwerke eine geeignete Möglichkeit, ein zusätzliches Standbein zu schaffen. Unternehmen mit ausreichender Eigenerzeugung sind zugleich unabhängiger von den Preismechanismen des Marktes, insbesondere im Verhältnis zum **Vorlieferanten**.

Mit modernen Kraftwerken können die Auswirkungen steigende Rohstoffpreise leichter aufgefangen werden. Bürger, Unternehmen und Politik werden den Stadtwerken eine solche Unternehmenspolitik langfristig danken.

Wenn Stadtwerke aber ausschließlich von extern bestimmten Bezugspreisvorgaben abhängig sind, müssen sie die Verbraucherpreise im Einklang mit dem Markt anheben.

Gerade deshalb ist ein deutlicher Ausbau hocheffizienter eigener Erzeugungskapazitäten von entscheidender Bedeutung. Nur dann ist ein dämpfender Einfluss möglich. Durch die im Sommer verabschiedeten Gesetzesnovellierungen für die KWK und die erneuerbaren Energien (KWKG, EEG, EEWärmeG) hat die Bundespolitik nunmehr auch Planungssicherheit für den weiteren Ausbau geschaffen.

Jedes Stadtwerk sollte deshalb die wirtschaftlichen Entwicklungschancen, die sich aus den Erzeugungsoptionen ergeben, frühzeitig prüfen.

Der **Ausbau erneuerbarer Energien und von KWK muss Hand in Hand mit den nötigen Investitionen in die Netzanschlüsse dieser Kraftwerke** erfolgen. Die Anreizregulierung darf Netzinvestitionen nicht behindern. Ansonsten sind die nationalen und europäischen Klimaschutzziele nicht erreichbar.

**Ausbau des Vertriebsbereichs sichert Zukunft**

Vierte Strategieoption ist der Ausbau des Vertriebsbereiches. Hindernis hierfür ist das Gemeindegewirtschaftsrecht, das die Aktivitäten der Stadtwerke auf das jeweilige lokale Versorgungsgebiet beschränkt. Hierauf werde ich noch zu sprechen kommen.

Vorwiegend der **Markt für Geschäftskunden** bietet sich für eine Vertriebsausweitung an. Stadtwerken muss es gelingen, dieses neue Geschäftsfeld zu entwickeln und dadurch einen nennenswerten Beitrag zum Unternehmensergebnis zu erzielen.

Die Stoßrichtung ist klar: **Stadtwerke müssen ihre Produkte im Strombereich auch überregional anbieten und vermarkten, um konkurrenzfähig zu bleiben.** Auch hier bieten sich horizontale Kooperationen mit anderen Unternehmen an.

### **Flankierende Öffentlichkeitsarbeit ist ein Muss**

Als letzte Handlungsoption – im Sinne der Reihenfolge und keineswegs von der Gewichtung – sehe ich eine konzertierte Öffentlichkeitsarbeit unter Betonung der Marke Stadtwerk. **Stadtwerke müssen sich in viel stärkerem Maße als bisher als Marke begreifen und als Marke verkaufen.**

Was steckt hinter dem Markenbegriff? Eine Marke definiert sich nicht allein über eine reine Abgrenzung. Zielführend ist in diesem Zusammenhang die Hervorhebung der eigenen Stärken. Dazu zählen: Sichere Versorgung von Bürgern und Unternehmen mit Energie, Aktivitäten im Umwelt- und Klimaschutz sowie die lokale Verankerung mit einem daraus resultierenden Bezug zu den örtlichen Angelegenheiten.

**Der Begriff „Stadtwerk“ ist in der Öffentlichkeit positiv belegt und dies zu Recht**

Gerade kleinere und mittlere Stadtwerke können den Marketingoffensiven der deutschlandweit agierenden Anbieter, die natürlich angesichts des freien Wettbewerbes verständlich sind, aufgrund ihrer Ressourcen keine oder nur begrenzte Aktivitäten entgegensetzen.

Das Potenzial des Wettbewerbsfaktors Marke blieb auf Bundesebene bislang ungenutzt. Stadtwerke in Deutschland brauchen aber eine starke gemeinsame Identität, eine einheitliche bundesweite Wahrnehmung, eine eigenständige Marktposition. Der VKU unterstützt die Unternehmen dabei aktiv mit der Dachmarkenkampagne.

#### **IV. Anforderungen an politische Rahmenbedingungen**

Nach Stellenwert und Strategieoptionen von Stadtwerken wende ich mich nun den Anforderungen an politische Rahmenbedingungen und die Zusammenarbeit mit den kommunalen Eigentümern zu.

##### **EU muss nationale Besonderheiten anerkennen**

Von europäischer Ebene, aus Brüssel, kommen immer wieder Initiativen, die maßgeblich für unsere Unternehmen sind.

Vereinheitlichung und Standardisierung durch europäische Rechtsetzung ist an und für sich eine gute Sache. Europa sollte aber nicht vergessen, dass in den Mitgliedsstaaten unterschiedliche Ausgangslagen herrschen.

Die meisten Länder kennen keine so weitreichende kommunale Selbstverwaltung, wie sie in Deutschland anzutreffen ist. **Gerade die im europäischen Vergleich starke Stellung der Kommunen und der kommunalen Wirtschaft ist aber ein wesentlicher Eckpfeiler unserer sozialen Marktwirtschaft.**

Die unterschiedlichen Ausgangslagen werden an den Strukturen im Energiebereich deutlich. Ähnlich wie in anderen Mitgliedsstaaten gibt es auch im deutschen Markt beherrschende Großunternehmen. Im Unterschied zur Mehrzahl dieser Länder existiert in Deutschland eine pluralistische Struktur. Neben den großen Konzernen gibt es etwa 700 mehrheitlich kommunale Energieversorger.

Der VKU setzt sich in Brüssel dafür ein, dass die nationalen Besonderheiten des deutschen Energiemarktes von den europäischen Institutionen berücksichtigt und bei Entscheidungen

anerkannt werden. **Es kann und darf auch in der EU nicht immer alles über einen Kamm geschoren werden!**

### **Gemeindewirtschaftsrecht harmonisieren**

Richten wir den Blick auf Deutschland. In Deutschland mit seinen 16 Bundesländern bestehen für kommunale Unternehmen divergierende Ausgangslagen. Jedes Bundesland hat sein eigenes Gemeindewirtschaftsrecht. Eine marktkonforme **Harmonisierung wäre im Sinne eines fairen und einheitlichen Wettbewerbs sinnvoll.**

Bedenken Sie: Während ein Stadtwerk, das zufällig seinen Sitz in Sachsen-Anhalt hat, frei in ganz Deutschland am Energiemarkt agieren kann, ist ein Stadtwerk in NRW doppelt gebunden. Zum einen durch das sogenannte Örtlichkeitsprinzip, zum andern durch den festgeschriebenen Vorrang der privaten Wirtschaft.

**Dem Marsch ins Oligopol wird mit solch anachronistischen rechtlichen Vorgaben politisch Vorschub geleistet. Ein fairer Wettbewerb wird verhindert!**

### **Versorgungssicherheit muss politische Priorität haben**

Durch die Zeitungen geistert seit einiger Zeit das „Schreckgespenst Stromlücke“, die sich – so die Auguren – in absehbarer Zeit auftun wird. Nun gehöre ich nicht der Zunft der Auguren an. Gleichzeitig ist aber angesichts des Energiebedarfs klar – dafür bedarf es keiner hellseherischen Fähigkeiten –, dass wir neue Kraftwerke als Ersatz für alte Anlagen brauchen.

**Wir benötigen auch weiterhin einen gewissen Anteil an Großkraftwerken, möglicherweise als Folge eines stetigen Ausbaus dezentraler Erzeugung nicht mehr in dem bisherigen Umfang.**

Gemeinsam mit der Politik müssen wir allerdings auch dafür Sorge tragen, dass öffentliches Vertrauen und Akzeptanz für den notwendigen Neubau von Kraftwerken – auch in innerstädtischen

Regionen – gewonnen wird. Es wäre für den Energiestandort Deutschland höchst problematisch, wenn zahlreiche Kraftwerksprojekte – sowohl konventioneller Art als auch bei erneuerbaren Energien – verhindert würden, weil Energiewirtschaft und Politik keine ausreichende Überzeugungsarbeit leisten. Denn dann steuern wir wirklich auf eine Stromlücke zu.

Gleiches gilt im Übrigen für erforderliche Netzausbauprojekte. Auch diese dürfen nicht verhindert werden, wenn wir weiterhin Wert auf die höchste Versorgungssicherheit in Europa legen. **Die Versorgungssicherheit ist ein zentraler Standortfaktor des Wirtschaftsstandortes Deutschland und darf nicht aufs Spiel gesetzt werden.**

### **Kommunen und Stadtwerke müssen sich als Partner begreifen**

Voraussetzung für ein erfolgreiches wirtschaftliches Handeln kommunaler Unternehmen ist die frühzeitige Einbindung des kommunalen Anteilseigners in strategische Überlegungen und Planungen des Stadtwerks.

**Beide Akteure verstehen sich in diesem Prozess als Partner.** Eine gemeinsam entwickelte Strategie für eine zukunftsorientierte Energiepolitik hilft, Synergien zu heben, Doppelarbeit zu vermeiden.

Beide Seiten können sich auf das konzentrieren, was sie am Besten können: Stadtwerke auf den Ausbau von Erzeugung, den sicheren Netzbetrieb und das Angebot geeigneter Energiedienstleistungen, Städte und Gemeinden auf flankierende kommunalpolitische Entscheidungen, beide gemeinsam durch konzertierte öffentliche Überzeugungsarbeit.

Durch Regulierung auf der Netzseite, steigende Konkurrenz im Vertrieb und die hohen Beschaffungskosten werden die Einnahmen der Stadtwerke von mehreren Seiten in die Zange genommen. Dadurch müssen sich Kommunen auf sinkende Beiträge für den eigenen Haushalt einstellen. Aus diesen Gründen ist es bereits jetzt von zentraler Bedeutung, die Weichen durch den Aufbau neuer

Geschäftsfelder langfristig richtig zu stellen. Hier sind auch die Eigentümer unserer Unternehmen – die Kommunen – aufgerufen eine aktivierende Rolle einzunehmen.

## **V Ausblick**

Lassen Sie mich kurz vor Ende meines Vortrags einen Ausblick wagen, wie die Stadtwerklandschaft in zehn Jahren aussehen wird.

Gestützt wird mein Ausblick durch Ergebnisse der vom VKU aufgelegten Strategieprojekte „infracatur“ und „Stadtwerk der Zukunft“. Ich schaue nicht in die Kristallkugel, sondern stütze mich auf gute fundierte Einschätzungen.

### **Einzelkämpfer werden sich kaum behaupten können**

Wie sieht also die Stadtwerklandschaft in zehn Jahren aus? Die Zahl der Stadtwerke mit sog. Stand-alone-Position wird sicherlich abnehmen.

Erfolgreiche Stadtwerke werden in verschiedenen Formen horizontaler Kooperationen eingebunden sein, die sich über die gesamte Wertschöpfungskette erstrecken.

Netze und Erzeugungsanlagen, Vertriebs- und Energiedienstleistungen werden gemeinsam errichtet und betrieben, so dass sich Stadtwerke eine weitreichende Unabhängigkeit bewahren. Zudem haben sie sich erfolgreich in neuen Geschäftsfeldern etabliert und können dadurch sinkende Entgelte aus dem Netzbereich ausgleichen.

Öffentlichkeitsarbeit und Marketing sind ein zentrales Standbein und flankieren die anderen Unternehmensbereiche. Durch diese Aktivitäten haben die Stadtwerke ihre lokale Verankerung und damit die Kundenbindung gestärkt. So ist es ihnen möglich, sich am Markt erfolgreich zu behaupten.

Neben horizontalen Kooperationen wird es auch vermehrt Fusionen zwischen Stadtwerken geben, um Größenvorteile zu erschließen.

### **Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen**

Zum Schluss möchte ich die wichtigsten Aussagen kurz zusammenfassen.

Bund und Länder sollten durch entsprechende ordnungspolitische Maßnahmen dazu beitragen, den **Stadtwerken gleiche Chancen im Wettbewerb einzuräumen. Wettbewerb braucht Wettbewerber auf Augenhöhe. Stadtwerke sind prädestiniert dazu, im Wettbewerb und im Klimaschutz eine aktive und konstruktive Rolle einzunehmen.**

Die europäische und nationale Politik kann die Wettbewerbsfähigkeit der Stadtwerke stärken. Dafür muss das **Gemeindefirtschaftsrecht** in Einklang mit dem EU-Wettbewerbsrecht gebracht und **harmonisiert** werden. Die Ungleichheit zwischen den Ländern behindert den Wettbewerb.

**Die Regulierung darf die wirtschaftliche Handlungs- und Investitionsfähigkeit der Stadtwerke nicht über Gebühr beeinträchtigen.** Ohne ausreichende Ersatzinvestitionen in Netze und Kraftwerke ist die Versorgungssicherheit in Deutschland langfristig mit Risiken behaftet.

Trotz der beschriebenen Herausforderungen gelten meine Eingangsworte weiterhin: **Stadtwerke werden sich auch in Zukunft innovativ und richtungweisend am Markt behaupten.**