



Die Rolle der kommunalen Stadtwerke in der Energiewende:

Energieeinsparung – Effizienz – Speicherung – dezentrale Erzeugung

Dr. Hermann Janning
Rechtsanwalt
Unternehmensberater
Wirtschaftsmediator (IHK)

Dr.JanningGmbH@t-online.de
Mobil: 0172-8428091
www.consulting-janning.de

Die deutsche Energiewende – Chancen und Risiken für Stadtwerke

A. Die deutsche Energiewende – eine Zwischenbilanz

B. Zentralität versus Dezentralität

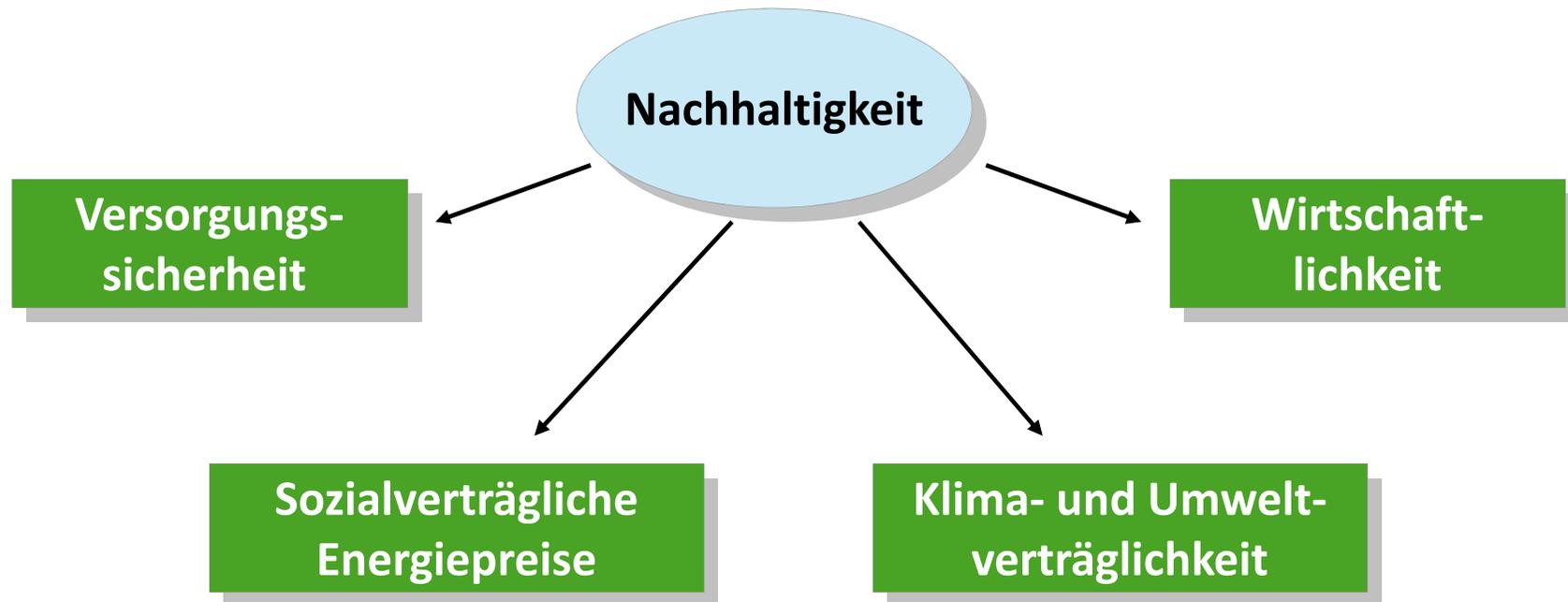
C. Dezentralität und Bürgerbeteiligung

D. Dezentralität und Kooperation

E. Erfolgsfaktoren - Thesen

**„Die Deutschen sind verrückt ...
oder genial ...!“**

Ziele der Energiewende



Systemkonflikte im Prozess der Energiewende

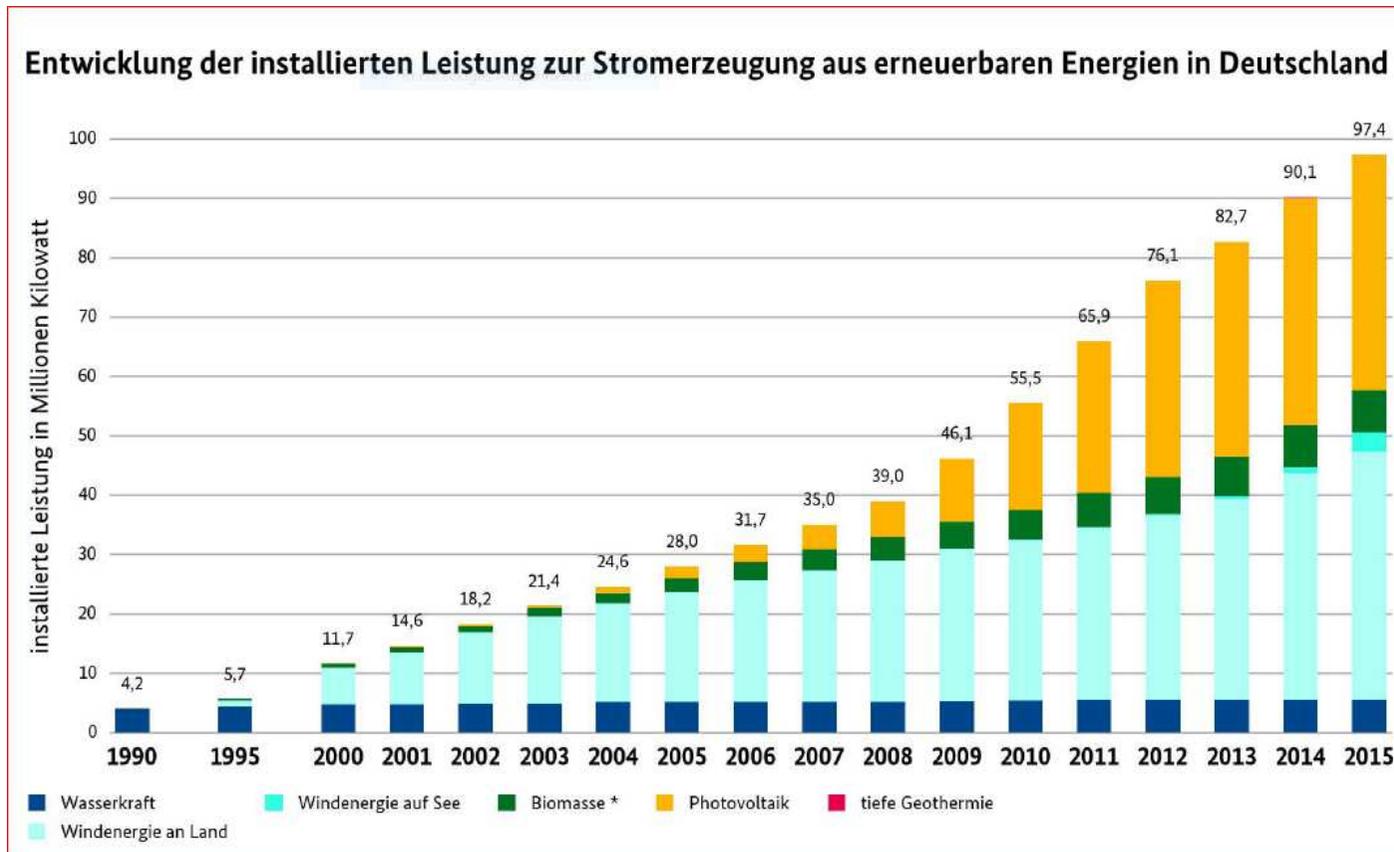
- » Ungenügende Systemintegration einzelner Komponenten
- » Offshore – fehlende Netzanbindung
- » Erneuerbare Energien – fehlende Marktintegration
- » Volatilität – fehlende steuerbare Lasten/
Flexibilitäten / Speicher

Installierte Leistung (Angebot) / Spitzenlast (Nachfrage)

Installierte Leistung:

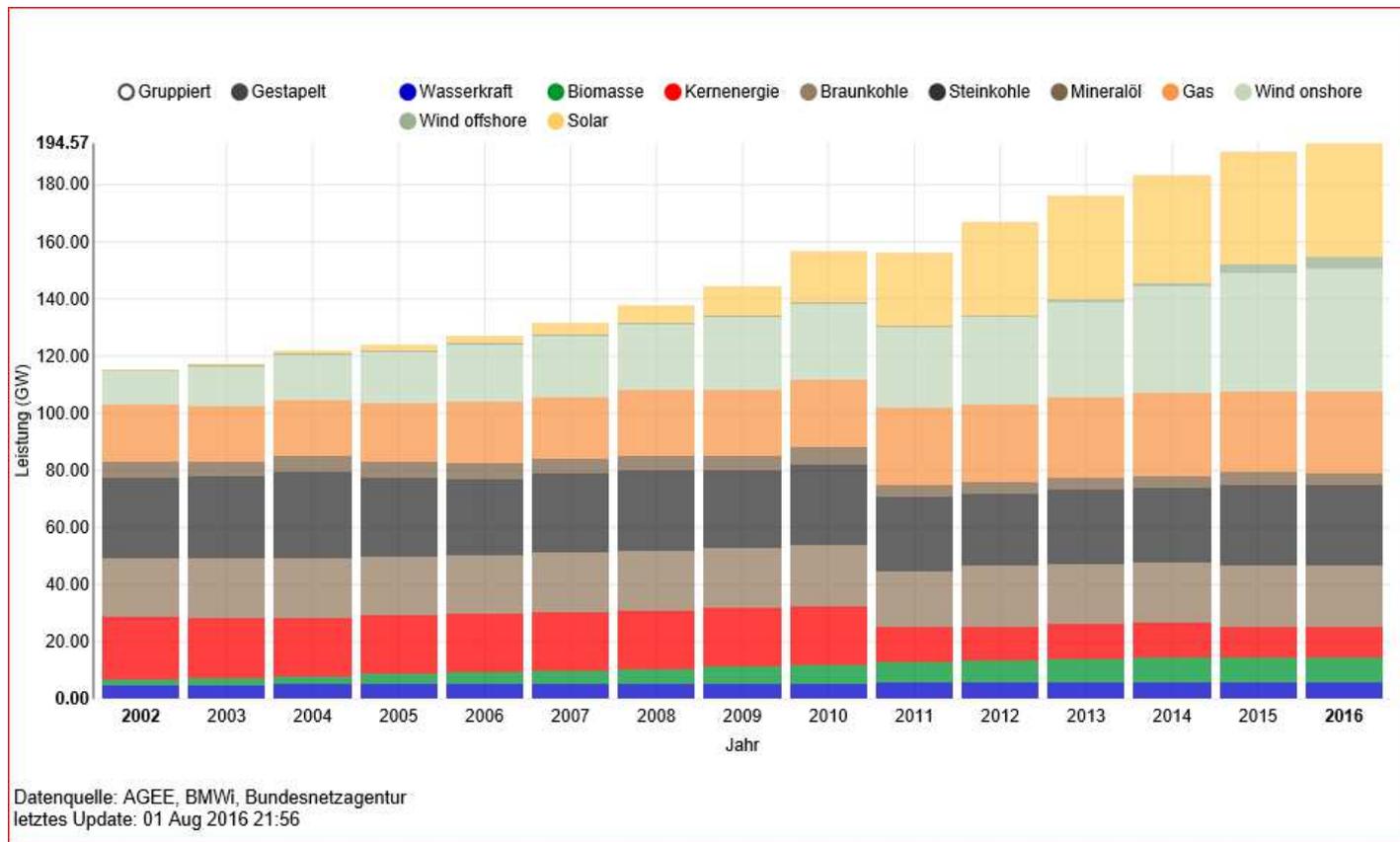
- » Konventionelle Kapazität 2015: 100.000 MW
- » Erneuerbare Kapazität 2015: 97.000 MW
- » Spitzenlast konstant bei 75.000 MW

Erneuerbare Energien in der Entwicklung



Die deutsche Energiewende – Chancen und Risiken für Stadtwerke

Installierte Leistung Stromerzeugung



Entscheidungsalternativen für die Zukunft

EEG



reine Marktorientierung ?

Konventionelle
Erzeugung



Reservekraftwerke/
Leistungspreise

Europäischer
Markt

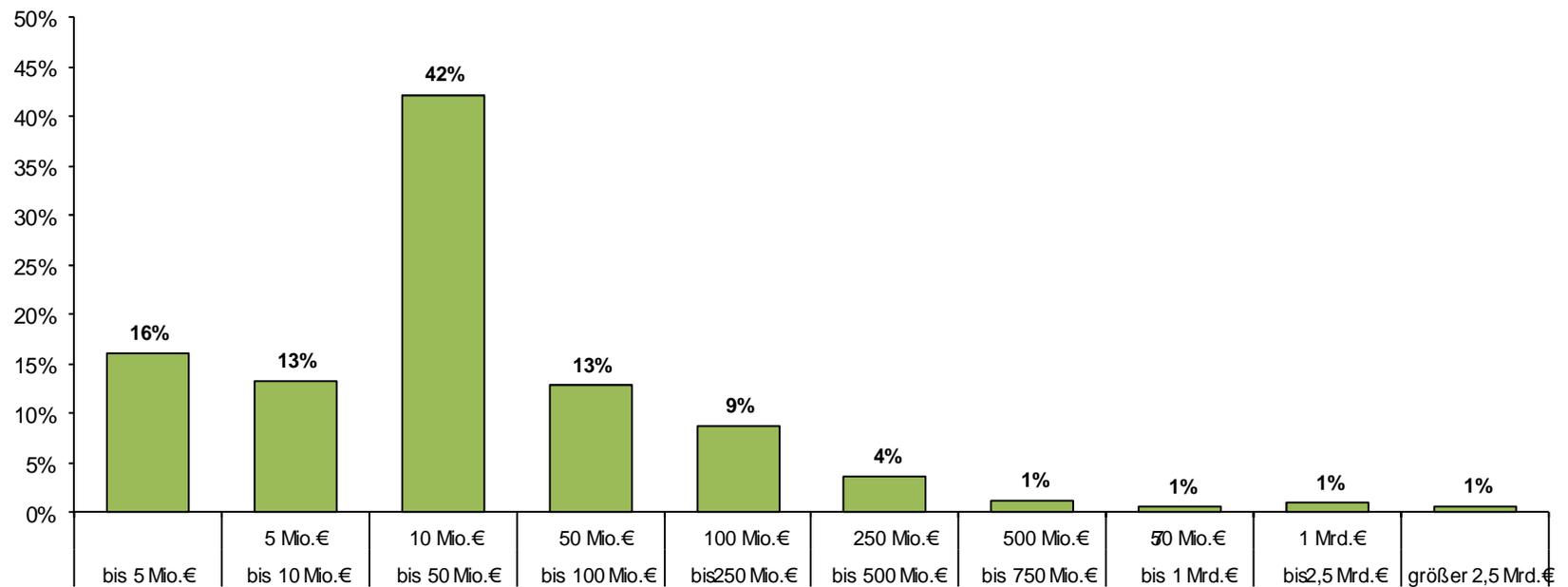


nationale oder
europäische
Versorgungssicherheit ?

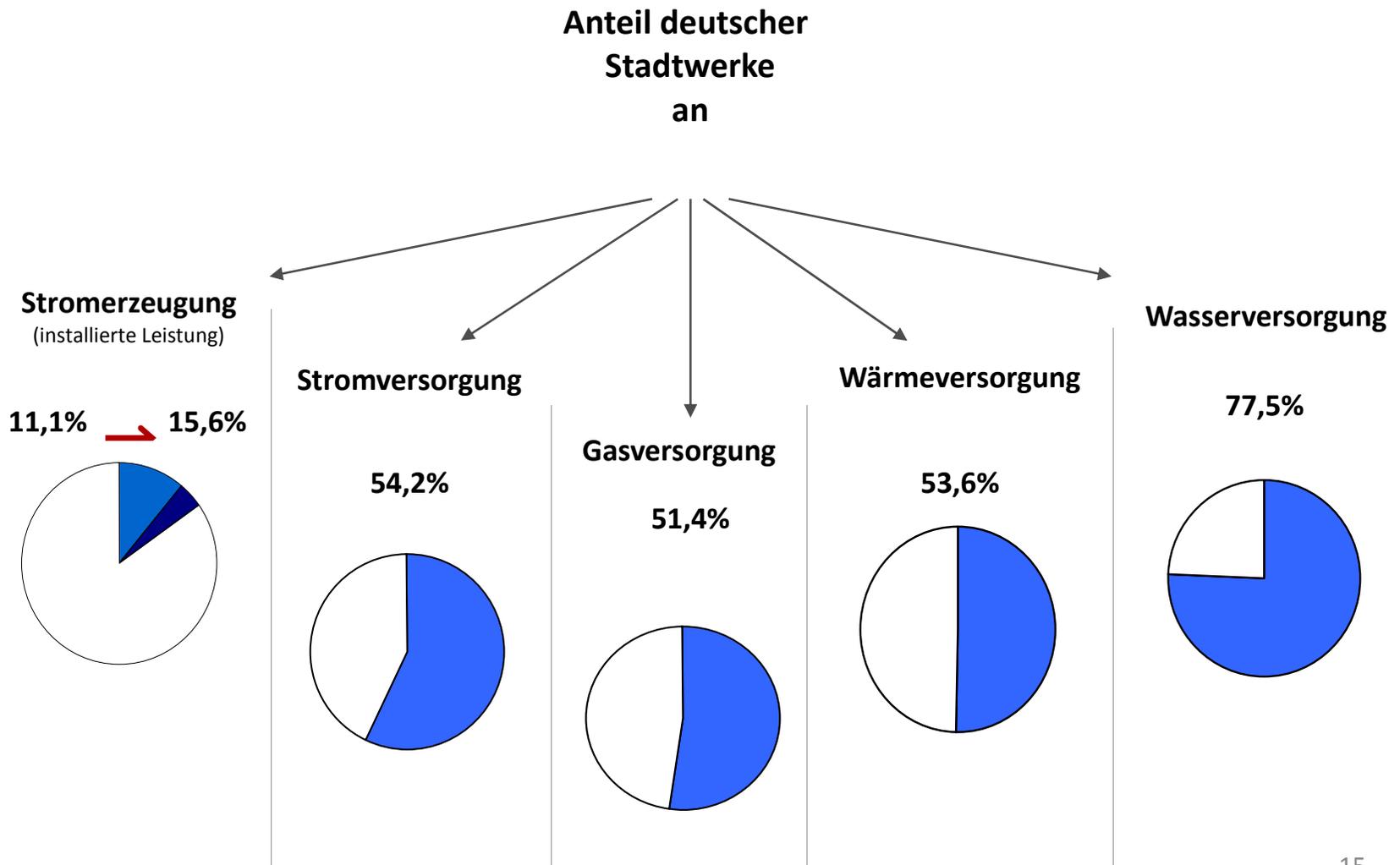
Zentralität versus Dezentralität ?

Struktur der Stadtwerklandschaft

Umsätze kommunaler Unternehmen nach Größenklassen in %



Stellung der Stadtwerke in den Wettbewerbsmärkten



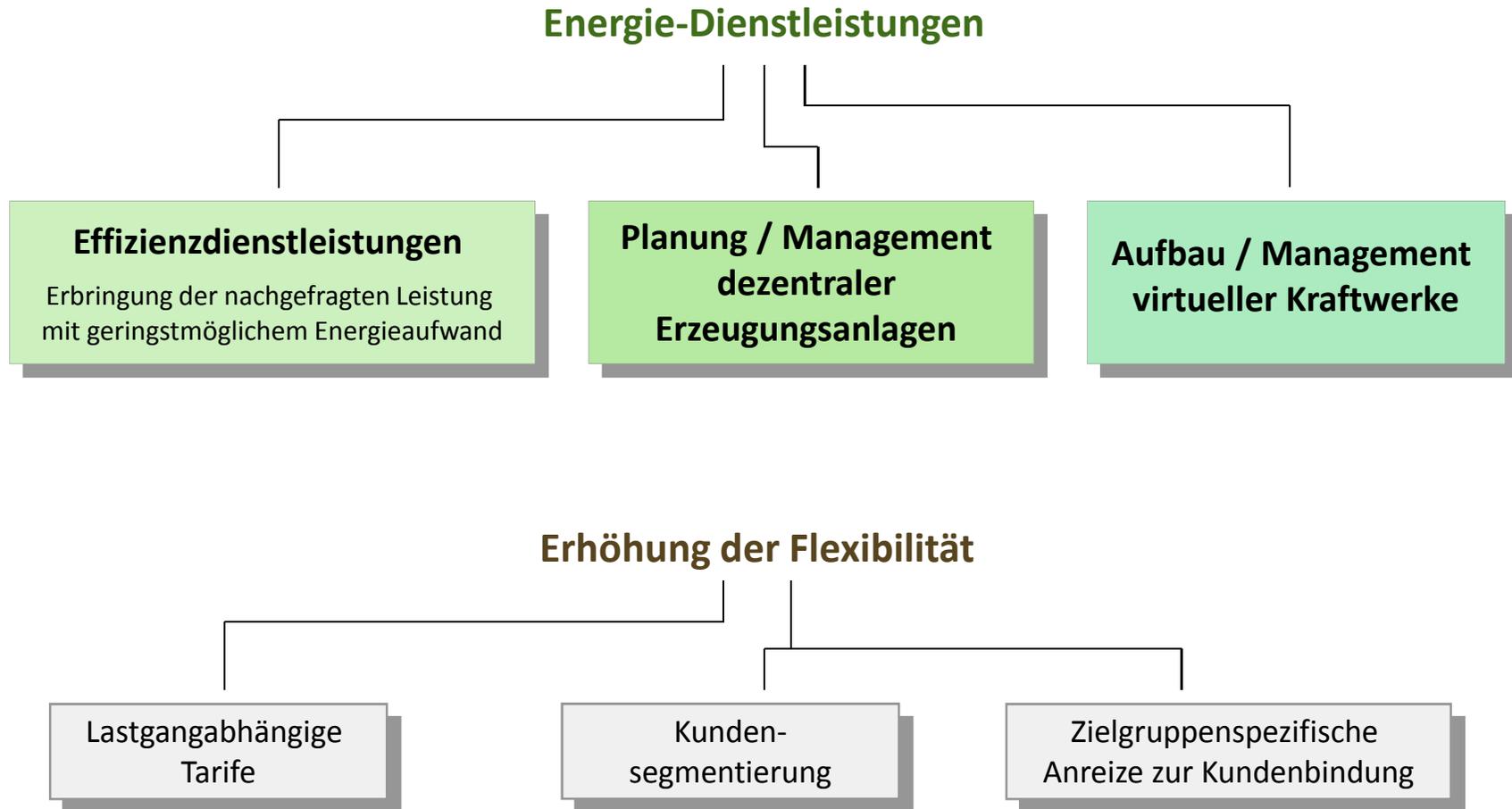
Der Trend zu Rekommunalisierungen

- » Seit 2007 Gründung von mehr als 80 neuen Stadtwerken (Rekommunalisierung)
- » Über 100 Netzkonzessionsübernahmen durch Stadtwerke
- » Rekommunalisierung Unternehmensverbände: z.B. Thüga, Steag usw.

Chancen und Risiken für Stadtwerke

- » In der Stromerzeugung (konventionell, regenerativ, dezentral)
- » Im Netzbetrieb (Verteilnetze)
- » Im Energiehandel (Großhandel)
- » Im Vertrieb (intern / extern)

Die deutsche Energiewende – Chancen und Risiken für Stadtwerke



Die Zukunft der Energiewirtschaft

DELPHI ENERGY FUTURE 2040

Delphi-Studie zur Zukunft der Energiesysteme
in Deutschland, in Europa und in der Welt im Jahr 2040

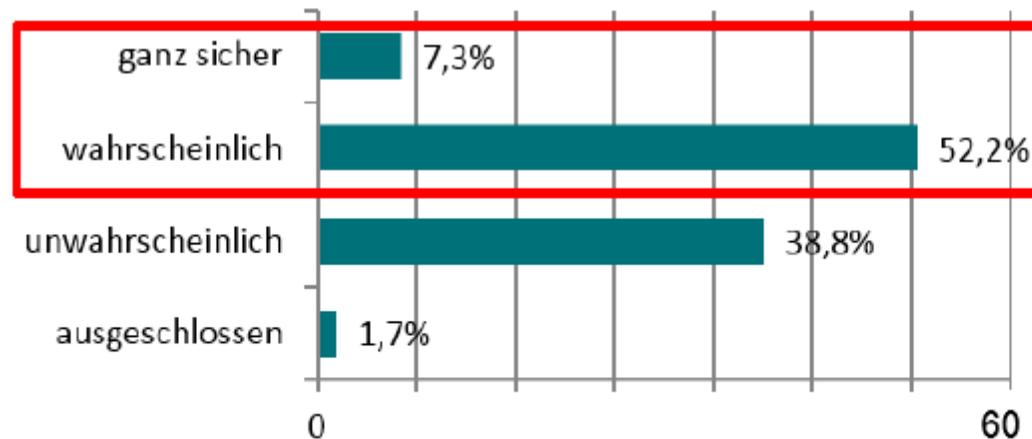
bdew
Energie. Wasser. Leben.

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

pwc

These der Delphi - Studie

Im Jahr 2040 sind Internetriesen sowie die Daten- und IT-Industrie die größten Player der Energiewelt, weil sie große Datenmengen verarbeiten und die automatisierte Steuerung von Angebot und Nachfrage beherrschen.



Optionen für Stadtwerke

Alternativen einer Strategie für Stadtwerke

Überörtliche Wachstumsstrategie

Teilnahme am bundesweiten Wettbewerb im Commodity-Markt plus Energiedienstleistungen

Beschränkung auf örtliche Commodities

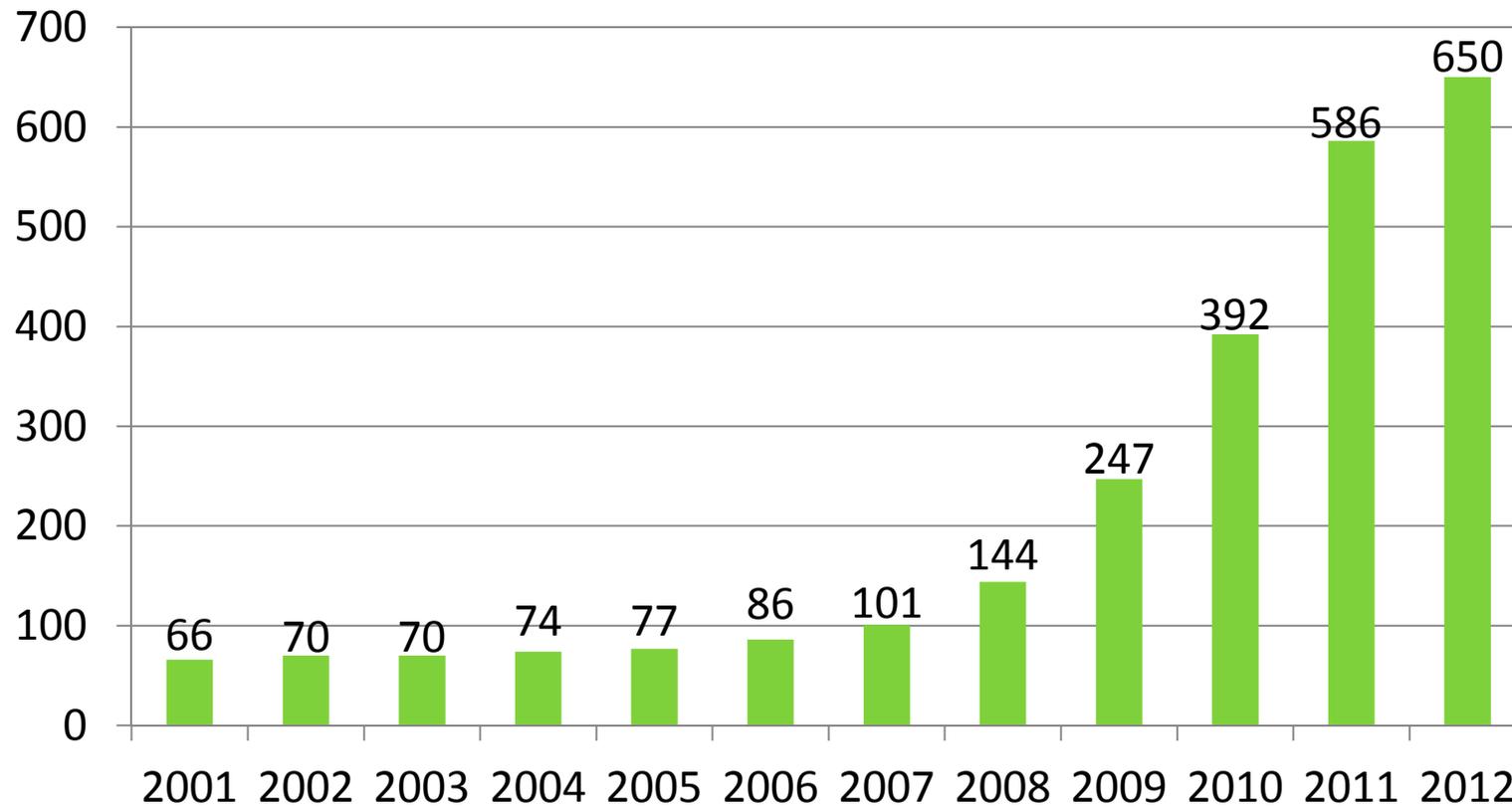
Klassische Versorgungsfunktionen im örtlichen Umfeld – Fortschreibung status quo

Örtliche/ regionale Wachstumsstrategie

örtliche Commodities + erweiterte Energiedienstleistungen + Integration Dienstleistungen
örtlicher Partner (Bürger/Rathaus/
Einzelhandel)

Dezentralität und Bürgerbeteiligung

Entwicklung der Energiegenossenschaften in Deutschland



Beteiligungsmodelle

Bürger als Kapitalanleger

- » Schuldverschreibungen
- » Darlehen
- » Fonds
- » Genussrechte

Bürger als Kapitalgeber + Miteigentümer

- » Genossenschaften
- » Aktien
- » Gesellschafteranteile

Aspekte/ Motive der Bürgerbeteiligung

- » Partizipation/ Steigerung der Akzeptanz
- » Kundenbindung/ Image
- » Kapitalbeschaffung/ Kapitalanlage

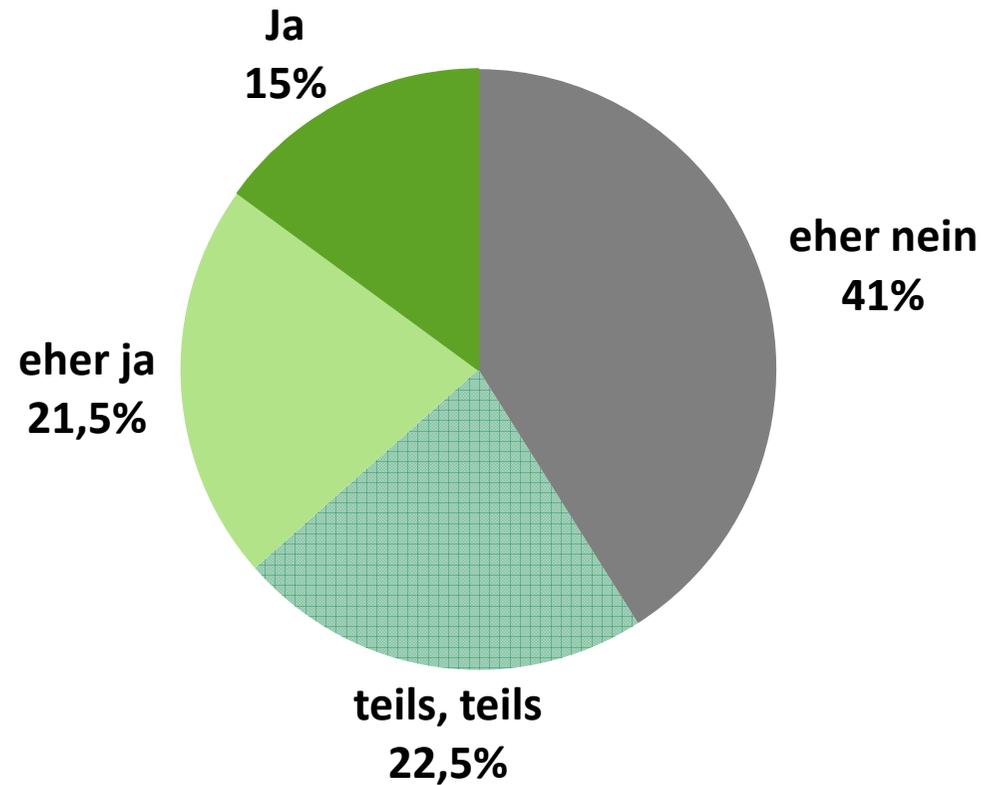
Dezentralität und Kooperation

Ziele einer Kooperation

- » Kostenreduktion – Skalen- und Synergieeffekte
- » Aufbau gemeinsamer Geschäftsfelder – Wachstum
- » Arbeitsteiliger Know-how Transfer
- » Risikodiversifizierung

Beurteilung bestehender Kooperationen

» Einschätzung der Zielerreichung mit der aktuellen Kooperation:



Erfolgsfaktoren für Kooperationen - Zahlen, Daten, Fakten -

- » Übereinstimmung der Ziele
- » Gemeinsame Einschätzung der Herausforderungen
- » Stufenplan für die Umsetzung
- » Ggfls. externe unabhängige Moderation
- » Umsetzungscontrolling und Feed-back Schleifen
- » Klare und transparente Projektstruktur
- » „Grüne-Wiese-Ansatz“ oder Übernahme von Altlasten

Erfolgsfaktoren für Kooperationen - die weichen Faktoren -

- » Vertrauen und Offenheit der Akteure („Klima“)
- » Unabhängige Begleitung – Moderation
- » Kompromissbereitschaft
- » Berücksichtigung der Unternehmenskulturen
- » Bereitschaft zur Abgabe von Kompetenzen
- » Einbindung Arbeitnehmer

Die deutsche Energiewende – Chancen und Risiken für Stadtwerke

Kunde

Kundenorientierter Energie-Dienstleister

Digitalisierung der Kundenbeziehung

Kooperationen

Hebung von Synergien durch Kooperationen

Kosten

Kostensenkung durch erhöhte Effizienz betrieblicher Prozesse – u.a. Digitalisierung

Kultur

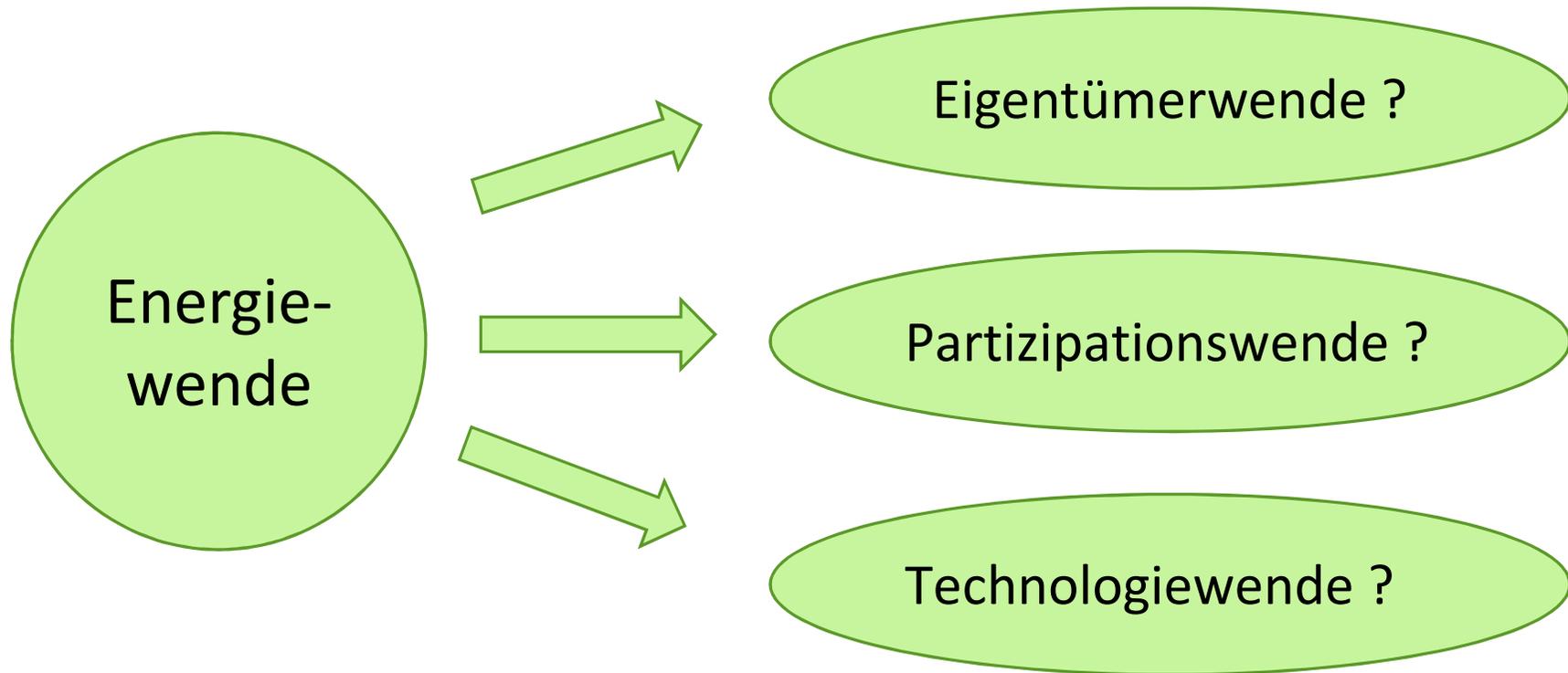
Weiterentwicklung der Unternehmenskultur durch Change-Management

Abschließende Thesen

- ▶ Die Bewährungsprobe der **Energiewende** steht noch aus
- ▶ Die gesellschaftsrechtliche Struktur der Stadtwerke sowie die Kooperationslandschaft sind 2020 sehr viel heterogener
- ▶ Der wirtschaftliche Erfolg der Stadtwerke orientiert sich 2020 nicht primär an der Unternehmensgröße, sondern an der Fähigkeit zum **Netzwerkmanagement**
- ▶ Die Herausforderung der **Digitalisierung** erfordert die Professionalisierung der Prozesse, der IT-Systeme, der Kundenbeziehung

Die deutsche Energiewende – Chancen und Risiken für Stadtwerke

Erfordert die Energiewende NUR ein neues Geschäftsmodell ?



**„Alle Veränderung
resultiert aus Leid“**
(Goethe)

Die deutsche Energiewende – Chancen und Risiken für Stadtwerke

September 2016: Konrad-Adenauer-Stiftung

*Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit*



Dr. Hermann Janning
Rechtsanwalt/ Unternehmensberater
Wirtschaftsmediator (IHK)

Dr.JanningGmbH@t-online.de
Mobil 0172-8428091
www.consulting-janning.de