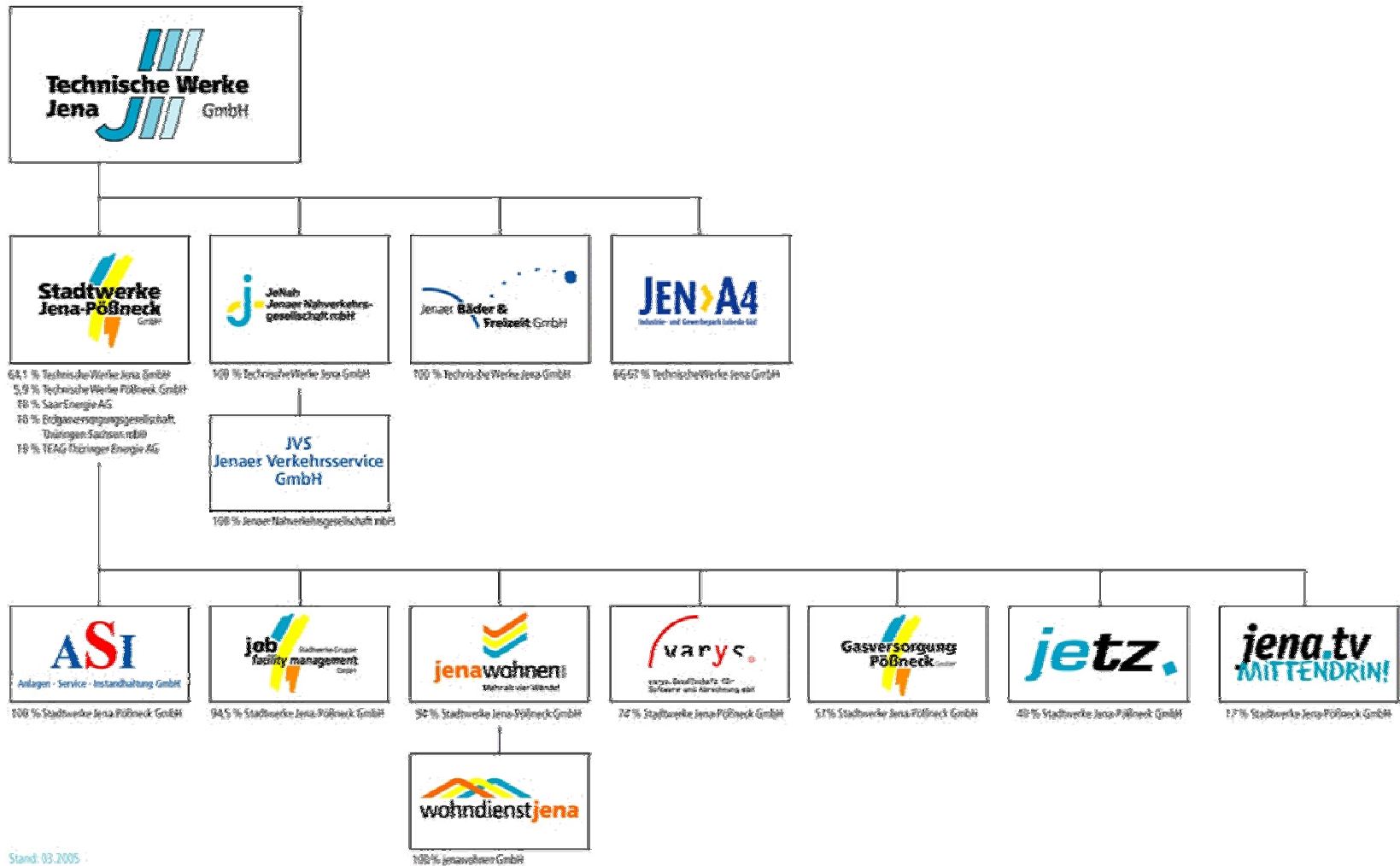


# Chancen und Risiken des Unbundling für Stadtwerke

# Die Holding Technische Werke Jena GmbH

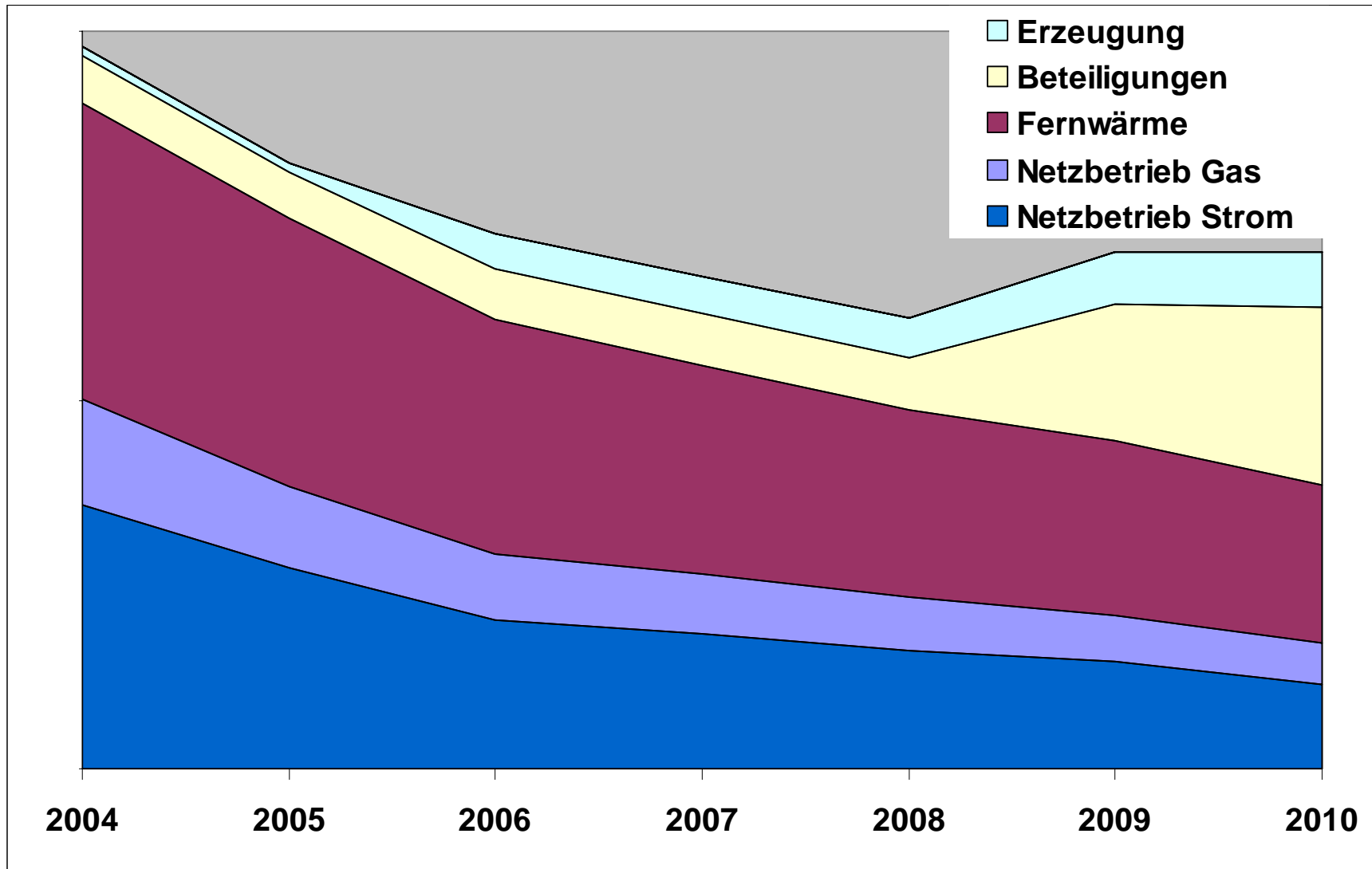


# Stadtwerke Jena-Pößneck GmbH

## Klassisches Querverbundunternehmen

- Fernwärme
- Gas (Netzbetrieb, Gasvertrieb)
- Strom (Netzbetrieb, Erzeugung)
- Wasser (Betriebsführung)
- Abwasser (Betriebsführung)
- Dienstleistungen
- Beteiligungen

# Ergebnisbeiträge der Geschäftsfelder (Relationen)



# Stromnetze – eine wirtschaftliche Chance?



Stromnetze – eine wirtschaftliche Chance?

**Erlöse steigern?**

# Stromnetze – eine wirtschaftliche Chance? Erlöse steigern?

## Mehr kWh?

- Bei Kalkulation pro kWh zeitweiliger Effekt
- Bei Kalkulation pro km Netzlänge ebenso
- Nur begrenzt steuerbar, volkswirtschaftlich wenig sinnvoll
- Bei Anreizregulierung kein Effekt

Entwurf EnWG, § 22 (3):

Berücksichtigung von Mengeneffekten bei Vorgaben von Obergrenzen für Netznutzungsentgelte

# Stromnetze – eine wirtschaftliche Chance? **Erlöse steigern?**

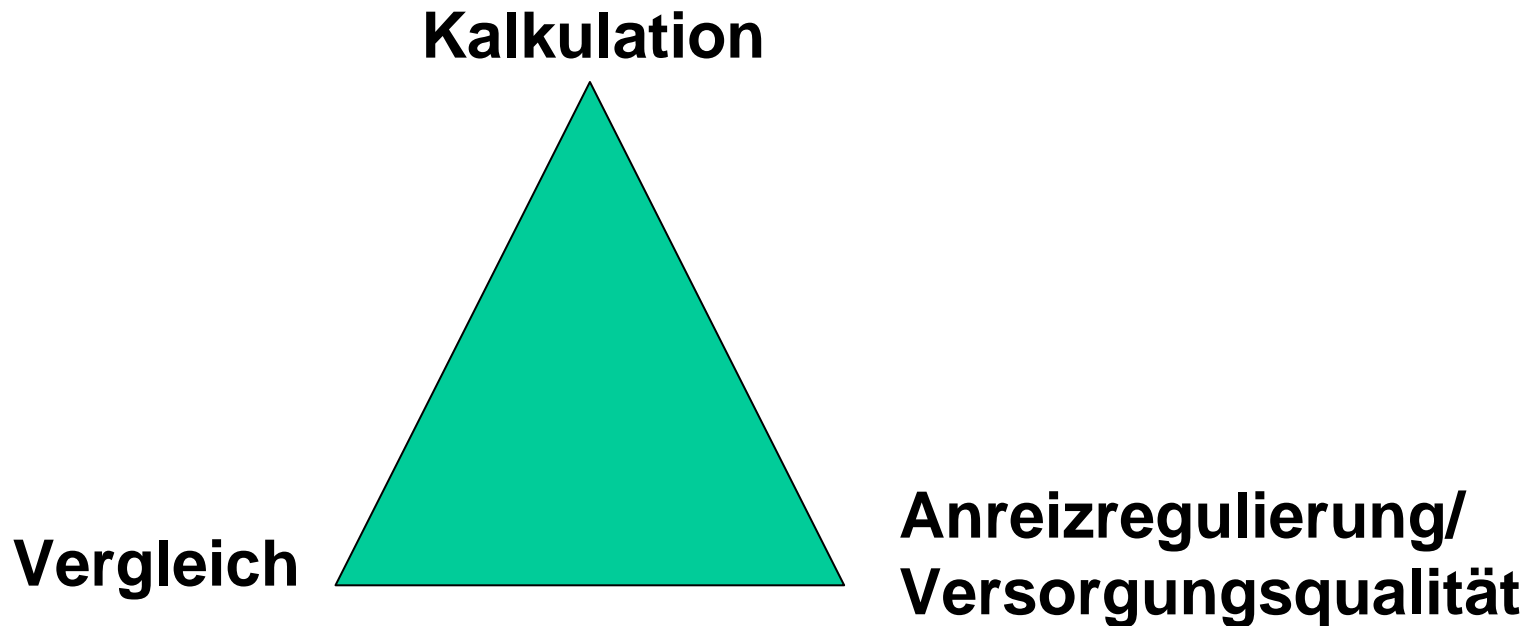
## **Mehr Netze?**

- Mehr Kapital  $\Rightarrow$  schlechte Verzinsung
- Begrenzter, nicht garantierter Verzinsungsanspruch
- Im übrigen wie oben

## **Mehr Gemeinkosten in Stromnetze schieben?**

- In Kalkulation enthalten
- Im Vergleich schlecht

# Stromnetze – eine wirtschaftliche Chance?



~~Erlöse steigern ?~~  
Kosten senken ?

Stromnetze – eine wirtschaftliche Chance?

**Kosten senken?**

# Stromnetze – eine wirtschaftliche Chance? **Kosten senken?**

## **Investitionen senken?**

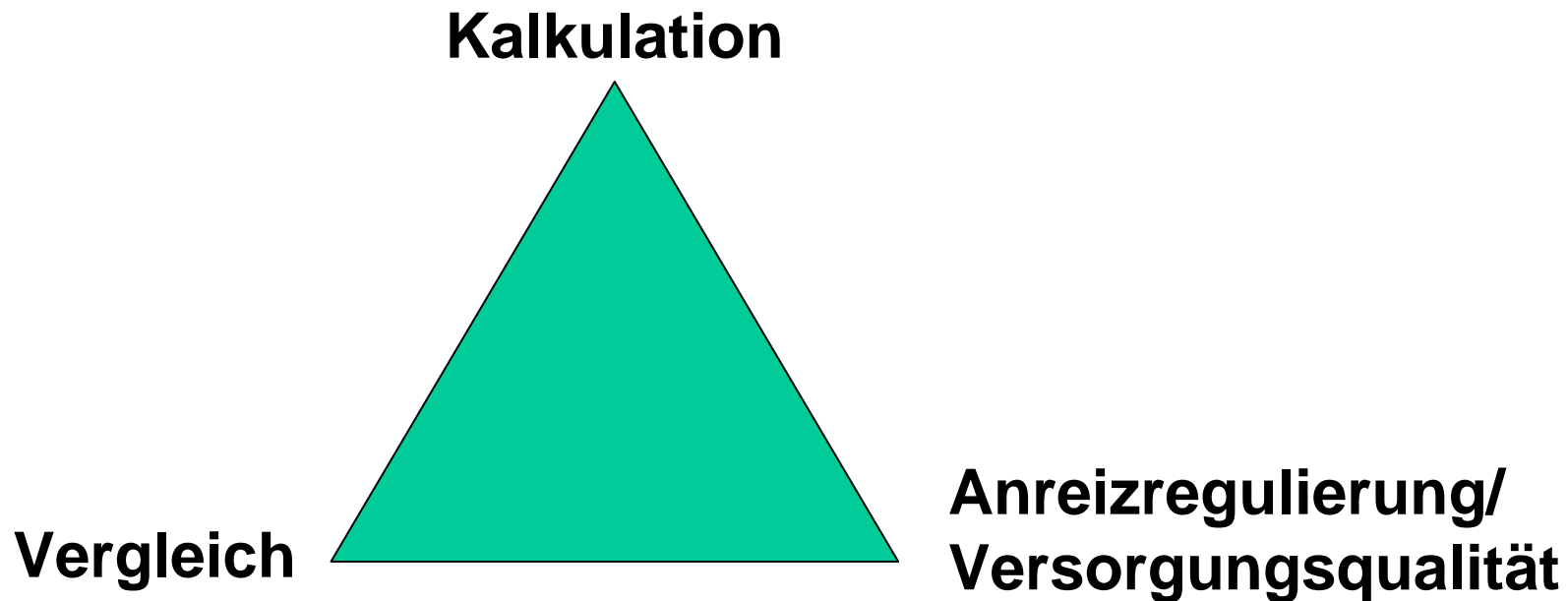
- Im „Vergleich“ gut
- Grenze bei Versorgungsqualität
- Niedrigere Basis für Wagniszuschlag/Kapitalverzinsung bei Kalkulation schlecht
- Substanzverzehr

# Stromnetze – eine wirtschaftliche Chance? **Kosten senken?**

## **Betrieb und Instandhaltung senken?**

- Im „Vergleich“ gut
- Grenze bei Versorgungsqualität
- Effekt zeitlich begrenzt (Regulierungsperiode)

# Stromnetze – eine wirtschaftliche Chance?



~~Erlöse steigern ?  
Kosten senken ?~~

# Stromnetze - Handlungsoptionen für Stadtwerke

## **Netzgesellschaft?**

- allein
- mit anderen Stadtwerken
- mit vorgelagerten Netzbetreibern

## **Netze verkaufen/verpachten?**

# Stromnetze – Handlungsoptionen

## Netzgesellschaft allein?

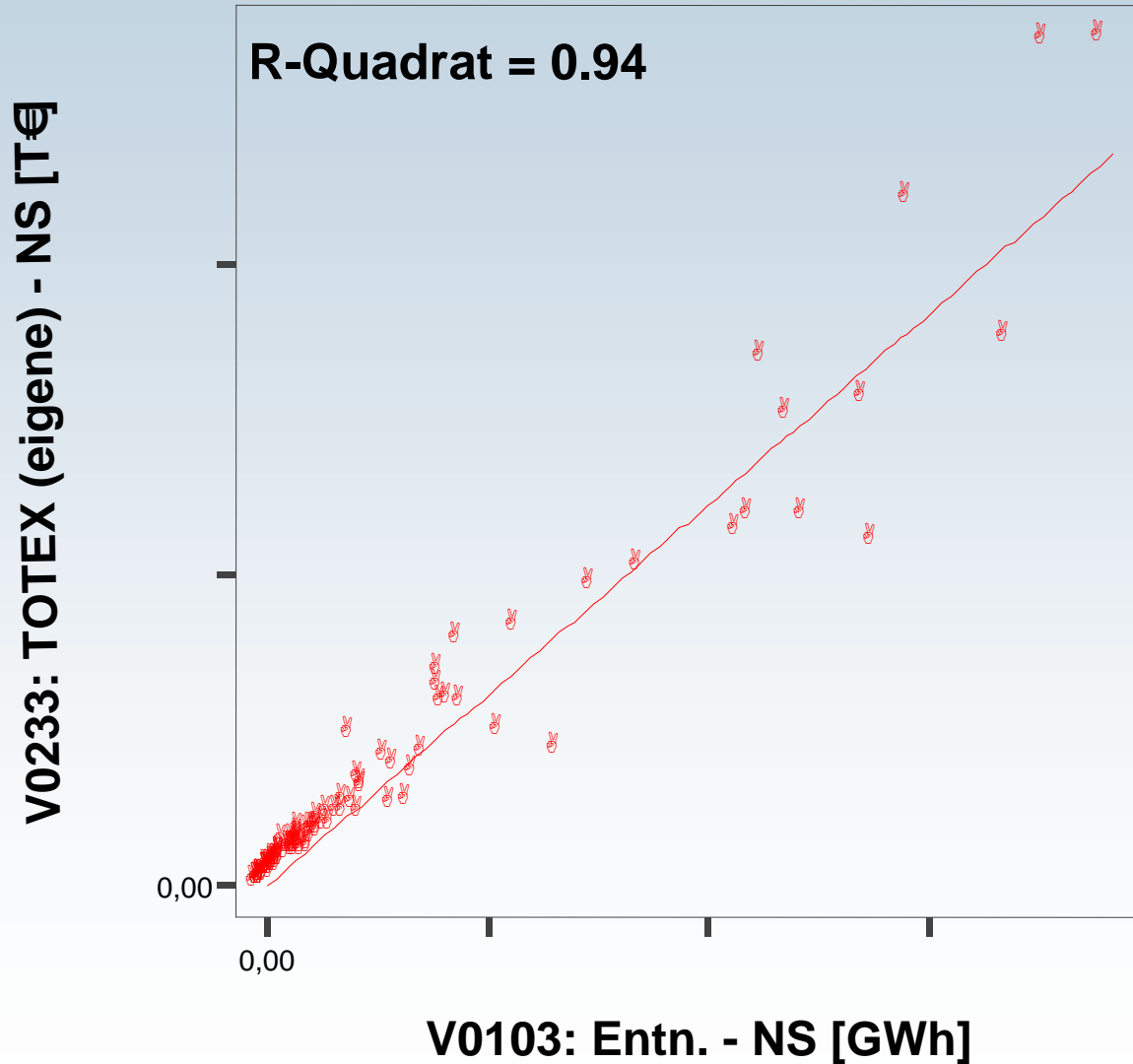
- Zu klein?
  
- + Querverbundeffekte
  - Bauabteilung
  - Netzleitstelle
  - GIS
  - IMS
  - Shared Services

# Stromnetze – Handlungsoptionen

## Netzgesellschaft mit anderen Stadtwerken?

- Synergieverluste  
Verlust strategischer Kompetenz  
Sitz der Gesellschaft  
Aufgabenverteilung
- +/- Ortsnähe (Netze grenzen in der Regel nicht aneinander)
- + Skaleneffekte

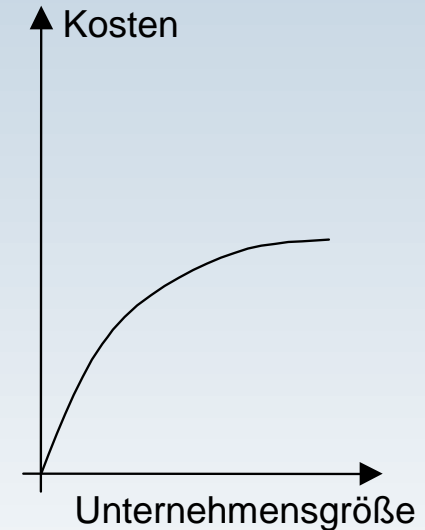
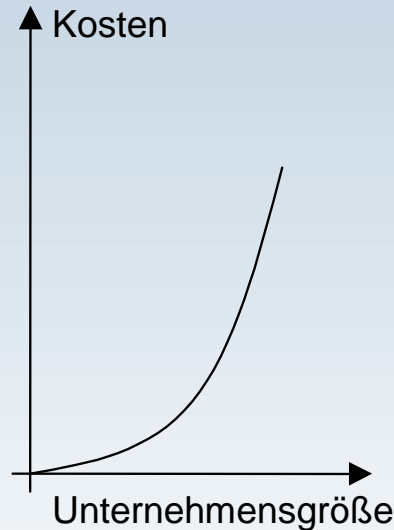
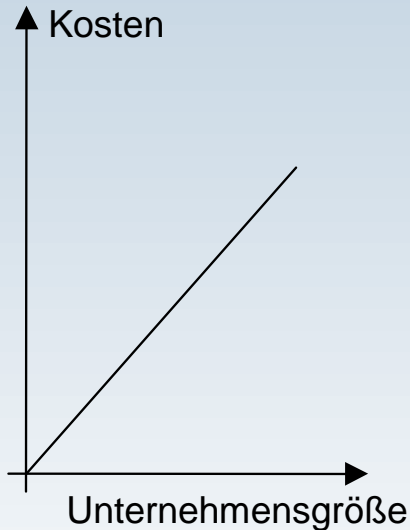
# Regressand und Relevanz der Unternehmensgröße



# konstante, steigende und fallende Grenzkosten

Durch „ungünstige“ Unternehmensgrößen könnten Effizienzpotentiale brachliegen.

optimal dimensioniert	z.B. "Wasserkopf"	Kostendegression
-----------------------	-------------------	------------------

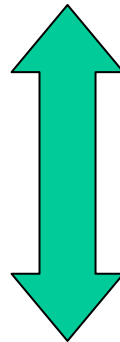


**Operation im Bereich konstanter Grenzkosten:**  
Die Unternehmen operieren bei optimaler Größe.

**variable Grenzkosten:**  
Die Unternehmen haben die Möglichkeit, Einsparungen zu realisieren.  
(dis-)economies of scale

# Stromnetze – Handlungsoptionen für Stadtwerke

**Synergie durch Größe**



**Synergie durch Vielfalt**

# Netzkosten

(ohne Kosten vorgelagerter Netzbetreiber sowie Messung/ Abrechnung)

Verzinsung EK Kalkulat. Steuern	30 %	gleich	<p>Vorteile große Gesellschaft Vorteile kleine Gesellschaft</p>
Verzinsung Fremdkapital	10 %	Rating	<p>Keine Entnahmen durch kommunale Eigner Cashpool im kom. Konzern</p>
Material Fremdleistungen	14 %		<p>Kosteneinsparung durch Größe Kosteneinsparung durch Vielfalt (Querverbund)</p>
Gemeinkosten	25 %		<p>Kosteneinsparung durch Größe Kein „Vor“-Denken, keine Stab-Stellen preisgünstige fertige Lösungen</p>
Abschreibungen	15 %		<p>Großeinkauf im Konzern Spartenübergreifendes Bauen</p>
Personal für Betrieb Wartung/Instand.	6 %		<p>Kosteneinsparung durch Größe Kosteneinsparung durch Vielfalt (Gas-/Wassermonteur)</p>

# Stromnetze – Handlungsoptionen

## Netzgesellschaft mit vorgelagertem Netzbetreiber?

- Synergieverluste  
Übernahmeängste

+ Skaleneffekte

Effektiverer Betrieb möglich, weil Netze  
aneinander grenzen

Partnerschaft ?

# Stromnetze – Handlungsoptionen

## **Netze verkaufen/verpachten?**

- Zu welchem Wert ? (Sachzeitwert, Ertragswert)
- Strategischer Preis realisierbar?

# Stromnetze – eine wirtschaftliche Chance?

## Resümee

- Stromnetze stellen auf absehbare Zeit keine wirtschaftliche Chance für Stadtwerke dar.
- Kosten müssen gesenkt, die Netze so effektiv wie möglich betrieben werden.
- Geld verdienen lässt sich damit nicht.

# Stromnetze – eine wirtschaftliche Chance?

## Alternativen

- Stromerzeugung/-handel?
- Gasnetze/-handel?
- Wasser/Abwasser – Betriebsführung/Integration?
- Kerngeschäftsnahe Dienstleistungen?
- Beteiligungen/Portfolio-Ergänzungen?