

Berlo, Kurt; Wagner, Oliver

**Article — Published Version**

## Zukunftsperspektiven kommunaler Energiewirtschaft

Raumplanung

*Suggested Citation:* Berlo, Kurt; Wagner, Oliver (2011) : Zukunftsperspektiven kommunaler Energiewirtschaft, Raumplanung, ISSN 0176-7534, Informationskreis für Raumplanung IfR e.V., Dortmund, Vol. 158/159, pp. 236-242,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:wup4-opus-39916> ,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:wup4-opus-39916>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/126207>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Kurt Berlo, Oliver Wagner

# Zukunftsperspektiven kommunaler Energiewirtschaft

*Die Geschehnisse in Fukushima und der anschließend von der Politik in Deutschland beschlossene endgültige Ausstieg aus der Atomkraft bewirken eine breite politische Hinwendung zur Energiewende. Das heißt, künftig erhalten erneuerbare Energien, Effizienzstrategien und dezentrale Erzeugungsalternativen einen deutlich größeren Stellenwert. Damit hat sich ein historisch einmaliges Zeitfenster für die Verwirklichung einer atomstromfreien und Klimaschutzmotivierten Energieversorgung geöffnet. Und die Möglichkeiten der Stadtwerke, diesen Strukturwandel in der Energieversorgung maßgeblich mitzugestalten, sind vielfältig. Das war bereits im Jahr 2008 das Ergebnis einer dreijährigen Forschungspartnerschaft »Infrafutur« des Wuppertal Instituts.*

**Kurt Berlo**, Dr., Dipl.-Ing.  
Raumplanung, Projektleiter  
beim Wuppertal Institut  
für Klima, Umwelt, Energie  
GmbH



**Oliver Wagner**, Diplom-  
Sozialwissenschaftler, Pro-  
jektleiter beim Wuppertal  
Institut für Klima, Umwelt,  
Energie GmbH



Die Perspektiven der kommunalen Energiewirtschaft wurden in der Zeit der Liberalisierung nicht positiv eingeschätzt. Ein vielstimmiger Chor von Pessimisten verbreitete die Botschaft, mit Einführung eines wettbewerblichen Umfeldes seien die Stadtwerke zum Untergang verdammt. Kommunale Versorgungsunternehmen seien zu klein und verfügten nicht über die notwendige Finanzkraft, die beginnende Konkurrenz um die Stromkunden und den damit einhergehenden Preiswettbewerb überstehen zu können. Namentlich die großen Energiekonzerne der Verbundwirtschaft (E.ON, RWE, Vattenfall und EnBW), ausgestattet mit vollen Kassen sowie einer großen Aufkauf- und Beteiligungsbereitschaft, sangen hierbei lautstark mit. »Die großen Stromkonzerne verfolgen«, so das Bundeskartellamt, als Vorlieferanten »mit ihren Beteiligungen eine Absatzsicherungsstrategie« (2003: 16). Die Monopolkommission kam 2000/2001 ebenfalls zu dieser Einschätzung (vgl. 2000/2001: 27). E.ON hat sich inzwischen von dieser Beteiligungsstrategie verabschiedet. Der Konzern verkaufte 2009 den Regionalversorger Thüga, der circa 100 Stadtwerkebeteiligungen besaß, an zwei Konsortien aus 50 Stadtwerken.

Etliche Stadtwerke bzw. die verantwortlichen Kommunalpolitiker in den Städte- und Gemeinderäten nahmen die pessimistischen Existenzeinschätzungen so ernst, dass sie bei unternehmenspolitischen Entscheidungen zur Weiterführung ihrer Stadtwerke aus »Angst vor dem Tod Selbstmord begangen haben« (Der Spiegel 1/1996: 65). So kam es in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre in der kommunalen Versorgungswirtschaft zu einer Privatisierungswelle in Form von Anteilsverkäufen; zusätzlich geschürt durch die Verlockung kurzfristiger Einnahmen. Außerdem wurde diese Entkommunalisierungsphase im Zuge der Liberalisierung durch den strukturellen Wettbewerbsvorteil des Großkraftwerks- und Verbundsystems und durch das Finanzierungsprivileg aus den nuklearen Rückstellungen unterstützt. Bis 2005 gab es bei mehr als 100 Stadtwerken einen Beteiligungswechsel, der einen maßgeblich gestiegenen Einfluss der großen Stromkonzerne zur Folge hatte (vgl. Hennicke/Müller 2005: 136f). Die überwiegende Mehrheit der deutschen Stadtwerke

widerstand jedoch der Mode und stellte sich auf die neuen Rahmenbedingungen eines liberalen Marktes ein. Stadtwerke meisterten den Übergang in die Wettbewerbswirtschaft schneller als vermutet und konsolidierten sich bis heute zu einem starken Marktfaktor mit wachsender Bedeutung.

Nach der Katastrophe in Fukushima ist die dezentral aufgestellte kommunale Versorgungswirtschaft der große Hoffnungsträger der Energiewende. So ist es nicht verwunderlich, dass es vielerorts Bestrebungen gibt, eigene Stadtwerke zu gründen.

### Stadtwerke als Energiewende-Akteure der Zukunft

Mit der Zielsetzung, die Energiewende auf örtlicher Ebene umzusetzen, steht die kommunale Energiewirtschaft bis zum Jahr 2020 vor den größten Herausforderungen ihrer Geschichte. Im Rahmen der Forschungspartnerschaft Infrafutur ([www.infracultur.de](http://www.infracultur.de)) untersuchten das Wuppertal Institut und 13 Unternehmen der kommunalen Wirtschaft sowie der Verbände – dazu zählen Verband kommunaler Unternehmen (VKU), Verband kommunale Abfallwirtschaft und Stadtreinigung (VKS) im VKU und die Arbeitsgemeinschaft für sparsame Energie- und Wasserverwendung (ASEW) im VKU – von 2005 bis 2008, welche Strategien geeignet sind, die Energieversorgung zukunftsfähig zu sichern. Als wesentliches Ergebnis wurde herausgearbeitet, dass für eine nachhaltige und umfassende Qualitätssicherung in der Energieversorgung die Dezentralität ein Leitprinzip und der Ausbau dezentraler Energie-Infrastrukturen eine entscheidende Grundlage darstellen. So wird die Energieversorgung der Zukunft zunehmend durch dezentrale Techniken bestimmt sein, die es ermöglichen, die örtlichen Endenergieeffizienzpotenziale wirtschaftlich zu erschließen; hocheffizient die eingesetzten Energieträger in Wärme und/oder Strom umzuwandeln; deutlich stärker die verbrauchsnahe Möglichkeiten von regenerativen Energien zu nutzen und damit insgesamt einen größeren Beitrag zur CO<sub>2</sub>-Reduktion und damit zum Klimaschutz zu leisten. Auf der Anwendungsseite können durch den Einsatz moderner Effizienztechniken im Strom- und Wärmebereich hohe Einsparungen erzielt werden.

Die von kommunalwirtschaftlichen Unternehmen dezentral erbrachte Daseinsvorsorge ist aus mehreren Gründen von wesentlicher Bedeutung:

- Sie verbessert den lokalen Klimaschutz, erschließt mögliche Synergien des Querverbundes zwischen den Sparten Mobilität, Abfall und Wasser, mobilisiert die endogenen Potenziale vor Ort bei den erneuerbaren Energien, bei der Kraft-Wärme-Kopplung (KWK), bei der Energieeffizienz und bei den damit verbundenen Produktionsprozessen und Dienstleistungen.

- Sie kann die Ausweitung oligopolistischer Strukturen begrenzen und marktbeherrschende Positionen der großen Energiekonzerne abbauen helfen.

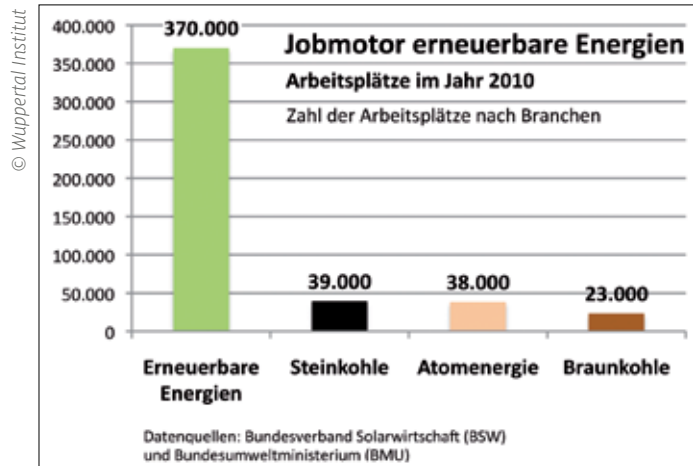


Abb. 1: Jobmotor Energiewende

- Sie schafft Voraussetzungen, dem Primat der Politik in der Energie- und Ressourcenfrage Geltung zu verschaffen und sie trägt damit zur Beibehaltung demokratisch legitimierter Steuerung bei.

- Sie fördert die Vielfalt von Akteuren und optimiert dadurch die Voraussetzungen für einen Innovations- und Qualitätswettbewerb sowie für die Verwirklichung der Ziele einer nachhaltigen Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen.

- Sie leistet einen wichtigen Beitrag zum Public Value. Denn kommunale Energiedienstleister, die ihre Tätigkeit am Wohl der Bürger und der örtlichen Gemeinschaft orientieren, stärken die Wirtschaftskraft der Kommunen und schaffen damit verbundene direkte und indirekte Einkommens- und Arbeitplatzeffekte. Es entsteht ein konkreter Mehrwert für die Regionen und kommunalen Gebietskörperschaften.

### Zukunftsperspektive Energieeffizienz

Das Wuppertal Institut hat in einer detaillierten Untersuchung (vgl. 2011: 10) ermittelt, dass bis zum Jahr 2021 bei den verschiedenen Stromanwendungen über alle Verbrauchssektoren jährlich ca. 130 Milliarden Kilowattstunden Strom durch energieeffizientere Anwendungstechniken eingespart oder durch andere Anwendungen ersetzt werden können. Das sind fast 25 Prozent des jährlichen Stromverbrauchs. Im Raumwärmemarkt sind die Einsparpotenziale noch deutlich größer. Bis 2020 will die Bundesregierung eine Reduzierung des Wärmebedarfs im Gebäudebestand um 20 Prozent erreichen (vgl. 2010: 22). Die Bundesregierung sieht in der energetischen Sanierung des Gebäudebestands die wichtigste Maßnahme, um den Verbrauch an fossilen Energieträgern nachhaltig zu mindern. Dabei geht es um die energetische Verbesserung der Gebäudehülle sowie um Erneuerung der Heizungssysteme. Stadtwerke können zum Beispiel mit Nutzwärme-Konzepten, vielfältigen ökoeffizienten Dienstleistungen, Förderprogrammen und kundennahen Energieberatungsstellen diese erforderliche Sanierungs-offensive pro-aktiv unterstützen.

So bieten zum Beispiel die Stadtwerke Emden (51.000 Einwohner) als Dienstleistung den Wärme-Direkt-Service an. Dabei verkaufen die Stadtwerke keine Energieträger mehr wie Erdgas, sondern Nutzwärme, die durch Wärmemengenzähler exakt gemessen und abgerechnet wird. Die Vorteile liegen auf der Hand: Der Hauseigentümer braucht sich dabei nicht mehr um den Bau und Betrieb der Heizungsanlage zu kümmern, alle notwendigen Investitionen und Arbeiten übernehmen die Stadtwerke.

Für Effizienzmaßnahmen im Strom- und Wärmebereich gilt: Der Markt für Umwelt- und Effizienztechnologien und -dienstleistungen ist einer der größten Innovations- und Wachstumsmärkte der Zukunft. Kommunale Dienstleister, die nah am Verbrauch agieren, können die Chancen nutzen, um ihre Aktivitäten auf diesem Wachstumsmarkt zu intensivieren. Dabei kommt den Stadtwerken vor allem zu Gute, dass sie als wichtigster lokaler Akteur im Energiebereich über eine hervorragende Kenntnis der örtlichen Gegebenheiten sowie hohe lokale Problemlösungskompetenz verfügen. Erneuerbare Energien und dezentrale KWK sind immer nur örtlich nutzbar, dort wo ihr Vorkommen verfügbar ist und die Potenziale materiell und wirtschaftlich erschlossen werden. Dies prädestiniert kommunale Energieversorger dafür, die gezeigten örtlichen Potenziale auf lokaler Ebene zu erschließen und ihr Klimaschutzengagement zu einem Geschäftsfeld zu entwickeln.

Bei der Auswahl von Energieeffizienz-Aktivitäten sollten Stadtwerke den Blick auf die folgenden Technologie- bzw. Anwendungsbereiche richten (vgl. Infrafutur 2008: 202):

- Brennstoffeinsparung im Prozesswärmebereich der Industrie
- Heizungsoptimierung/Hydraulischer Abgleich/Faktor 4-Umwälzpumpen im Haushaltsbereich
- Wärmedämmung auf Passivhaus-Standard und Heizungsenergieerneuerung (Öl- bzw. ggf. auch Gaskesseltausch unter Einbindung von Mikro-KWK und der Möglichkeit einer teilweise stromgeführten Fernsteuerung) im Gebäudebestand
- Effiziente Pumpen in Industrie und Gewerbe, Handel, Dienstleistungen (GHD)-Sektor
- Effiziente Lüftungs- und Klimaanlage in Industrie und GHD-Sektor
- Optimierte Anlageneinstellung (Lüftung, Pumpen, Antriebe) in Industrie und GHD-Sektor
- Verringerung von Stand-by-Verlusten im Audio/Video/TK-Bereich sowie von Stand-by-Verlusten im GHD-Sektor
- Effiziente Prozesskälte- und Druckluftbereitstellung in der Industrie
- Effiziente Beleuchtungssysteme in allen Sektoren
- Lebensmittelkühlung durch steckerfertige, effiziente Kühlgeräte im GHD-Sektor
- Effiziente Kühl- und Gefriergeräte, Warmwasseranschlüsse sowie effiziente Wäschetrockner im Haushaltsbereich
- Stromsubstitutionsmaßnahmen im Haushaltsbereich und im GHD-Sektor
- Wärmerückgewinnung im Industrie- und GHD-Sektor
- Smart Meter mit Anreizsystemen zur Lastreduzierung/-verschiebung

Die meisten dieser Maßnahmen können Stadtwerke im Rahmen von Contracting- oder Energiedienstleistungsangeboten auf der Kundenseite umsetzen, wie zahlreiche Beispiele aus der kommunalen Versorgungspraxis zeigen.

Ein positives Beispiel ist in diesem Zusammenhang das von den Wuppertaler Stadtwerken (WSW) in den letzten Jahren ausgeweitete Geschäftsfeld Energiedienstleistungen. Schwerpunkte des dortigen Angebotes sind Energiesparanalysen und kundenorientierte Contractinglösungen. Dies beinhaltet beispielsweise die Planung, Beschaffung, Betriebsführung, Wartung und Instandsetzung der Kundenanlagen in verschiedenen Anwendungsbereichen, wie beispielsweise Druckluft, Wärme und Kälte. Die Erfolgsgeschichte des Geschäftsfeldes zeigt sich vor allem an der Win-Win-Lösung. Einerseits führt die Dienstleistung zu einer wirtschaftlicheren Betriebsweise der Kundenanlagen, wodurch deren Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und Kosten reduziert werden können. Andererseits hat sich das Geschäftsfeld für die Stadtwerke auch sehr positiv entwickelt. So konnte allein der Umsatz dort innerhalb von fünf Jahren um ca. 40 Prozent auf ca. 13 Millionen Euro im Jahre 2010 gesteigert werden. Mittlerweile zählen über 400 Kunden, vor allem aus mittelständischen Betrieben und der Wohnungswirtschaft zu den Dienstleistungskunden der WSW.

---

### Zukunftsperspektive dezentrale Kraft-Wärme-Kopplung

---

Ein kennzeichnendes Merkmal für künftige Entwicklungspfade der kommunalen Energieversorgung ist der technische Wandel und Fortschritt bei den dezentralen Energieumwandlungstechniken auf Basis der Kraft-Wärme-Kopplung. Die Bundesregierung verfolgt nach den Meseberger Beschlüssen von 2007 mit dem Integrierten Energie- und Klimaschutzprogramm (IEKP) das Ziel, den Anteil der Kraft-Wärme-Kopplung an der Stromerzeugung von derzeit rund 12 Prozent bis zum Jahr 2020 auf 25 Prozent zu erhöhen. Dabei würden nach Einschätzungen des Bundesverbandes Kraft-Wärme-Kopplung e.V. »die für das Verdopplungsziel erforderlichen zusätzlichen 15 Gigawatt an KWK-Stromkapazitäten ... ausreichen, um die Nettoleistung der 9 bis 2022 abzuschaltenden Atomkraftwerke zu ersetzen.« (2011). Nach der deutschen KWK-Potenzialstudie könnten sogar 57 Prozent des Stroms in hocheffizienter Kraft-Wärme-Kopplung erzeugt werden (vgl. BEI/DLR 2005).

Nach Angaben des Verbandes kommunaler Unternehmen verfügen die deutschen Stadtwerke derzeit über eine Kraftwerkskapazität von insgesamt 13.300 Megawatt (MW) installierter Netto-Leistung. Dies entspricht etwa 10 Prozent der in Deutschland installierten Kraftwerksleistung (Nettoengpassleistung) von 132.700 MW. Rund 71 Prozent der kommunalen Stromerzeugung findet in siedlungsnahen Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen statt. Dabei wird die eingesetzte Primärenergie besonders umweltfreundlich in Strom umgewandelt. Gegenüber der getrennten Erzeugung von Strom und Wärme beträgt die Primärenergieeinsparung rund 40 Prozent. Ausgestattet mit großen Wärmespeichern

könnten Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen künftig verstärkt stromgeführt betrieben werden und damit den Ausbau der erneuerbaren Stromerzeugung flankieren. Moderne High-Tech-Anlagen auf Basis von Motoren und Gasturbinen können sehr flexibel in wenigen Minuten hochgefahren oder gedrosselt werden und sich optimal mit der zunehmenden wetterabhängigen Stromerzeugung aus Wind und Sonne ergänzen.

Die technischen Fortschritte bei der Entwicklung kleiner und kleinster KWK-Anlagen haben zur Folge, dass auch immer mehr private Anwender auf die Möglichkeiten der dezentralen Strom- und Wärmeerzeugung zurückgreifen. Weiterentwicklungen und neue Umwandlungstechniken wie motorisch betriebene Kleinst-Blockheizkraftwerke (BHKW oder Mikro-KWK), in Heizkessel integrierte Dampfmaschinen, Stirlingmaschinen und die Serienfertigung von betriebssicheren Brennstoffzellen bestimmen künftig zunehmend die Perspektiven der dezentralen Stromerzeugungsstruktur. Dabei können Stadtwerke private und eigene KWK-Anlagen sowie private und eigene Anlagen regenerativer Stromerzeugung zu virtuellen Kraftwerken zusammenschließen. Mithilfe eines Lastmanagements bieten virtuelle Kraftwerke den Vorteil, durch Reduzierung von Spitzenlasten die Strombezugsbedingungen der Stadtwerke zu verbessern. Vor diesem Hintergrund bietet das Handlungsfeld dezentrale Kraft-Wärme-Kopplung zum Beispiel folgende Möglichkeiten:

- Betrieb von BHKW auf Basis von Erd- und/oder Biogas
- Bau und Betrieb von Heizkraftwerken (HKW) auf Basis von Erdgasturbinen
- Klärschlammverbrennung in HKW
- Bau und Betrieb von HKW auf Basis von Biomasse (zum Beispiel Holzhackschnitzel)
- Betrieb von BHKW im Rahmen von Nutzwärme-Angeboten
- Auf- und Ausbau der Nah- und Fernwärme
- BHKW in Kombination mit Gasdruck-Entspannungsanlagen
- Nutzung von Klär- und/oder Deponiegas für BHKW
- Bau und Betrieb von HKW auf Basis von Gas- und Dampfturbinen-Kraftwerken (GuD-Kraftwerke)
- Aufbau von virtuellen Kraftwerken mit Integration von Mikro-KWK-Anlagen

Beim Ausbau der dezentralen Kraft-Wärme-Kopplung zeigt sich, dass auch Stadtwerke in kleineren Kommunen (wie zum Beispiel in Oerlinghausen/Westfalen mit rund 17.000 Einwohnern) mit einer klugen Unternehmensstrategie in der Lage sind, die örtliche KWK auszubauen (vgl. Website Stadtwerke Oerlinghausen). Neben einer Gasturbine (5,3 MWel Leistung), einem Gasmotor-BHKW (4,5 MWel – größter Gas-Otto-Motor in Deutschland) kommt dort seit 2005 auch ein modernes Holzheizkraftwerk mit ORC-Technik (Organic Rankine Circle) (3,9 MWth; 0,65 MWel) zum Einsatz. Die Stadtwerke Lemgo erzeugen in verschiedenen Heizkraft- und Blockheizkraftwerken inzwischen mehr als 70 Prozent ihres Stroms selbst (vgl. Stadtwerke Lemgo 2010: 6). Und die Stadtwerke Schwäbisch-Hall haben sich als bundesweiter Anbieter für Strom aus KWK-Anlagen positioniert.

## Zukunftsperspektive erneuerbare Energien

Im Energiekonzept der Bundesregierung vom September 2010 wird das Ziel formuliert, den heutigen Anteil der erneuerbaren Energien an der Stromerzeugung von 17 auf 35 Prozent bis 2020 zu erhöhen. Dabei gilt, je mehr die genannten Strom-Effizienzpotenziale zuvor auf der Nachfrageseite ausgeschöpft werden, desto schneller können erneuerbare Energien einen maßgeblichen Versorgungsanteil erreichen. Das Handlungsfeld erneuerbare Energien bietet für Stadtwerke zum Beispiel folgende Möglichkeiten:

- Bau und Betrieb von Heizkraftwerken auf Basis von Biomasse (zum Beispiel Holzhackschnitzel)
- Initiierung, Planung, Bau und Betrieb von Bürger-Photovoltaik-Anlagen, ggf. in Kombination mit Einsparmaßnahmen (Solar&Spar)
- Initiierung, Planung, Bau und Betrieb von Bürger-Windkraft-Anlagen im Binnenland
- Errichtung von Windparks im Binnenland
- Repowering von Windkraftanlagen im Binnenland
- Förderprogramme, um den Bau von privaten Anlagen zur solaren Warmwasserbereitung zu unterstützen
- Nutzung erneuerbarer Energien in öffentlichen und privaten Liegenschaften (zum Beispiel Holzhackschnitzelheizung)
- Erzeugung von Biogas und Einspeisung ins Erdgasnetz
- Planung, Bau und Betrieb von BHKW auf Basis von Biogas
- Solarthermische Nahwärme mit saisonalem Speicher zur Wärmeversorgung von Neubausiedlungen
- Beteiligung an Offshore-Windparks an Nord-, Ostsee- und Atlantikküste
- Bürgerberatung zu technischen Fragen und Förderprogrammen

## Stadtwerke mit komparativen Vorteilen als örtlicher Wertschöpfungsmotor

Aus den vielfältigen Kundenkontakten am Ort ergeben sich für Stadtwerke komparative Wettbewerbsvorteile gegenüber externen Energiedienstleistern, die nicht über die gleiche Vielfalt (Strom, Gas, Wasser, Wärme etc.), Kontinuität und Intensität an Kundenkontakten verfügen. Daher können Stadtwerke die Energieeffizienz- und CO<sub>2</sub>-Minderungspotenziale auf örtlicher bzw. regionaler Ebene umfassender und effizienter erschließen. Außerdem können Stadtwerke durch das Angebot von Energiedienstleistungen einen wichtigen Beitrag zur Kundenbindung erreichen und die Kundenzufriedenheit verbessern. Dies stellt einen Vorteil im Qualitätswettbewerb dar, indem zum Beispiel über die strategische Effizienzsteigerung beim Kunden auch unter Umständen notwendige Preiserhöhungen für Endenergie gedämpft und damit Lieferbeziehungen und Akzeptanz stabilisiert werden können. Zudem ist aus der Sicht des kommunalen Gesellschafters und des Konzerns Kommune ein breit gefächertes Energiedienstleistungsangebot ein Standortvorteil.

Allein die im Verband kommunaler Unternehmen (VKU) zusammengeschlossenen rund 1.400 kommunalen Versorgungs- und Entsorgungsunternehmen beschäftigen mehr als 240.000 Mitarbeiter bei Umsatzerlösen von knapp 92 Milliarden Euro und Investitionen von 8,8 Milliarden Euro im Jahr 2008. Die VKU-Mitgliedsunternehmen im Energiebereich haben im Endkundensegment einen Marktanteil von 54,2 Prozent in der Strom-, 51,4 Prozent in der Erdgas- und 53 Prozent in der Wärmeversorgung (vgl. Website VKU). Nicht zuletzt ist darauf hinzuweisen, dass Stadtwerke nennenswerte Deckungsbeiträge für die kommunalen Haushaltskassen liefern. Erfahrungsgemäß zahlen Stadtwerke in der Regel die höchst möglichen Konzessionsabgaben an die Eigentümergemeinden, verbessern das Gewerbesteueraufkommen und leiten Gewinnausschüttungen an die Kommunen weiter. Des Weiteren können Stadtwerke durch die Übernahme von Aufgaben (zum Beispiel Wärmeservice und Energiemanagement für kommunale Liegenschaften) die städtischen Haushalte entlasten. Insbesondere der vielerorts durch den Querverbund finanzierte öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) ist zur umweltfreundlichen Mobilitätssicherung in Ballungsgebieten unverzichtbar und aus sozialpolitischen Gründen eine unentbehrliche Leistung der kommunalen Versorgungswirtschaft. Denn ohne diese Möglichkeit würden dem ÖPNV jährlich Einnahmen von rund 1,4 Milliarden Euro fehlen, was zu einer erheblichen Verteuerung des öffentlichen Nahverkehrs führen würde (vgl. Deutscher Städtetag 2007).

Während die Gewinne aus dem Stromverkauf der großen Energiekonzerne zu hohen Fehlinvestitionen bei der Atomkraft (wie zum Beispiel Kalkar, Wackersdorf, Mülheim-Kärlich und Hamm-Uentrop) führten, haben Stadtwerke ihre Gewinnerlöse zur Quersubventionierung des ÖPNV oder zum Betrieb von Badeanstalten und damit für eine sinnvolle öffentliche Aufgabe genutzt. Stadtwerke leisten damit einen wichtigen Beitrag zum Public Value. Denn kommunale Energiedienstleister, die ihre Tätigkeit am Wohl der Bürger und der örtlichen Gemeinschaft orientieren, stärken die Wirtschaftskraft der Kommunen (vgl. Infrafutur 2008: 24).

Vor diesem Hintergrund wurde die Hamburg Energie GmbH, das neue Hamburger Energieversorgungsunternehmen, im Mai 2009 als Tochtergesellschaft von Hamburg Wasser gegründet. Seit September 2009 beliefert Hamburg Energie Kunden in der Stadt und den umliegenden Gemeinden mit klimafreundlicher Energie. Das neue Unternehmen startete seine Geschäfte mit der Verkündung eines Hamburger Energie Manifests. Es beinhaltet zehn zentrale Forderungen für die Energiewende in Hamburg. Kernanliegen ist es, klimafreundliche Energie zu erzeugen, frei von Kohle- und Atomstrom.

Dass einige Stadtwerke auch beim Aufbau von Speicherkapazitäten (zum Ausgleich der volatilen Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien) zeitnah die Herausforderungen annehmen, zeigen die Vorhaben der Stadtwerke Trier AöR und der Stadtwerke Mainz AG. In Trier planen die Stadtwerke mit einem Investitionsvolumen von rund 300 Millionen Euro ein 300-MW-Pumpspeicherkraftwerk in Longuich an der Mosel. Sogar ein Bürgerfonds ist dort im Gespräch, um die Menschen

aus der Region finanziell an der Wertschöpfung zu beteiligen. Die Stadtwerke Mainz AG haben sich vorgenommen, in Niederrheinbach am Mittelrhein ebenfalls ein Pumpspeicherkraftwerk zu bauen mit einer Leistung von 400 bis 600 MW und einem Investitionsbedarf von 500 bis 700 Millionen Euro (vgl. Zeitung für Kommunale Wirtschaft 5/2011: 1).

---

## Neue Chancen für Stadtwerke

---

Deutschland steht durch den Ausstieg aus der Kernenergie, vor allem aber durch die Erfordernisse einer klimafreundlichen Energieversorgung vor einem gewaltigen Umstrukturierungsprozess. Regenerative Energien, die dezentral und örtlich erschlossen werden, tragen in einem hohen Maße langfristig zur Versorgungssicherheit bei. Denn mit ihrem Ausbau reduziert sich die Abhängigkeit des Importes fossiler Energieträger, die teilweise aus politisch sehr instabilen Regionen geliefert werden. Dabei ist insbesondere für Stadtwerke das aktuelle Zeitfenster besonders günstig, um ihre Geschäftstätigkeiten in diesem Bereich auszubauen. Der Trend, hin zu immer kleineren und intelligenteren Erzeugungs- und Leitungsstrukturen, kommt ihnen wegen ihrer detaillierten Orts- und Kundenkenntnisse sehr entgegen. Mit den neuen Technologien, wie Mikro-KWK, Smart-Metering und virtuellen Kraftwerken (unter Nutzung dezentraler Stromerzeugung sowie Lastmanagement auf Erzeugungs- und Kundenseite), verbindet sich zudem eine Dezentralisierung und Dekonzentration der Marktmacht. Denn dezentrale Strukturen lassen sie sich nicht wie große Kohle- oder Atomkraftwerke durch Großkonzerne monopolisieren. Es ist daher das Zusammenreffen wichtiger politischer Entscheidungen mit technischen Entwicklungen, die günstige Rahmenbedingungen für Stadtwerke schaffen. Für die politischen Entscheidungsträger in den Städten und Gemeinden heißt dies aber auch, dass sie die großen Potenziale regenerativer Energien, der Endenergieeffizienz und KWK und die damit verbundenen regionalwirtschaftlichen Effekte nur dann voll ausschöpfen können, wenn sie einen entsprechenden Partner vor Ort haben. Der unverkennbare Trend in vielen Gemeinden zur Rekommunalisierung zeigt, dass sich viele kommunalpolitische Akteure diese Chance nicht entgehen lassen wollen. Christian Ude, der Präsident des Städtetages sagte auf der Hauptversammlung des Deutschen Städtetages im Mai 2011: »Die Städte und ihre Stadtwerke sind ein starker Partner für eine umweltfreundliche Energiewende, für eine Energieerzeugung, die sicher ist und das Klima schont« (Deutscher Städtetag 2011). Durch Angebote von umfassenden Energiedienstleistungen (Verlängerung der Wertschöpfungskette) im Rahmen eines Qualitätswettbewerbs und zahlreicher komparativer Vorteile, besitzt die kommunale Energiewirtschaft ein herausragendes Alleinstellungsmerkmal gegenüber Konkurrenzunternehmen. Folgerichtig meinte Ude, dass die Stärken der kommunalen Unternehmen für eine verlässliche und dezentrale Energieversorgung besser genutzt werden sollten. Denn die Energiewende auf örtlicher Ebene kann nur dann erfolgreich sein, wenn von den Stadtwerken wichtige Zukunftsthemen wie der Ausbau von Speichertechniken, Smart Grids, Smart Metering, virtuelle Kraftwerke etc. pro-aktiv in Angriff genommen wer-

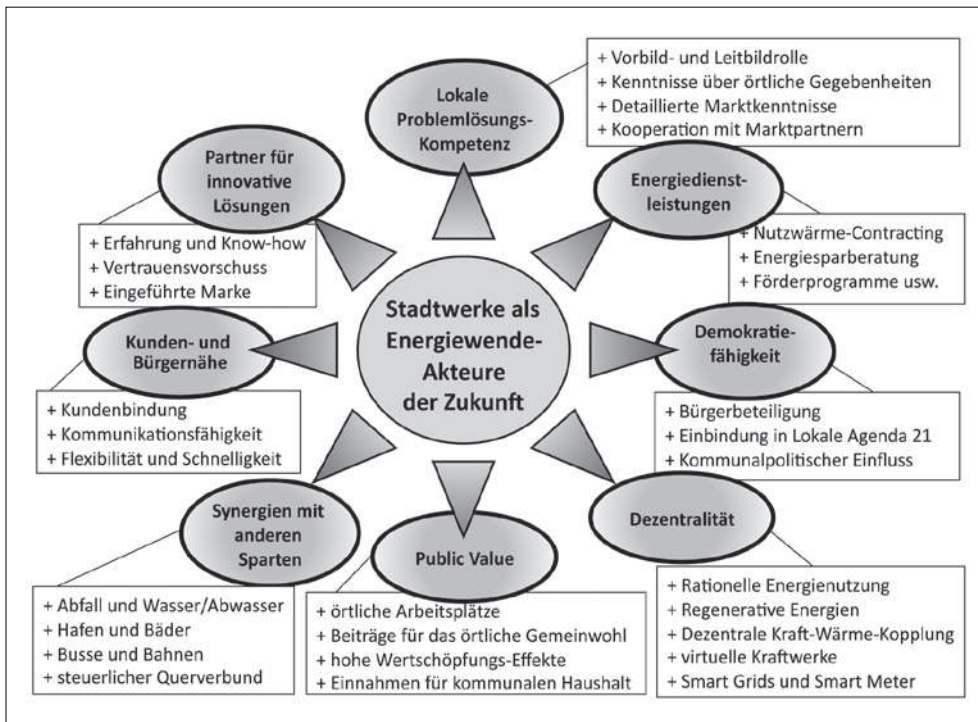


Abb. 2:  
Energiewirtschaftliche  
Strategieoptionen für Stadt-  
werke

den. Daher sollte die kommunale Energiewirtschaft jetzt zügig strategische Weichenstellungen vornehmen. Dazu gehört neben einer Analyse der Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen, das eigene Unternehmensleitbild und den Zweck (Mission Statement) gemäß den Zukunftsanforderungen neu auszurichten sowie die kurz- und mittelfristigen Ziele (Vision Statement) hinsichtlich einer Nachhaltigkeitsstrategie neu zu formulieren. Stadtwerke sind sich vielerorts ihrer Chancen nicht bewusst. Dort besteht die Gefahr, dass eine wichtige Zukunftschance für die kommunalen Unternehmen und für den Klimaschutz vergeben wird.

Es ist daher auch Aufgabe der örtlichen Politik, über die Kontrollgremien der Unternehmen Einfluss auf die künftige Unternehmensausrichtung auszuüben. Denn Stadtwerke müssen und können diesen Weg der Energiewende gehen. Und aufgrund der Tatsache, dass in den nächsten Jahren bis 2014 zahlreiche Konzessionsverträge auslaufen, eröffnet sich in vielen Städten und Gemeinden die Chance, die örtliche Energieversorgung zu (re)kommunalisieren. »Eine Rekommunalisierung früher veräußerter Stadtwerke und Netzzurückkäufe oder die Gründung neuer Stadtwerke sind elementare Voraussetzungen für eine schnelle Energiewende, für eine produktive Energienutzung mit Netzsynergien und damit für eine insgesamt produktivere Versorgungsstruktur.« (Scheer 2010: 200). ■

## Literatur

- > Becker, Peter (2011): *Aufstieg und Krise der deutschen Stromkonzerne*, Bochum
- > Berlo, Kurt; Wagner, Oliver (2008): *Die Rolle von Stadtwerken für eine umweltfreundliche und verbrauchernahe Energieversorgung: Stellungnahme*. Wiesbaden: Hessischer Landtag 2008, S. 255-270
- > Berlo, Kurt; Wagner, Oliver (2008): *Stadtwerke: Energieversorger mit Perspektive : Dezentralität als Leitprinzip nachhaltiger Qualitätssicherung in der Energieversorgung*. In: *Zeitung für kommunale Wirtschaft*, 2008, 9, S. 38
- > Bremer Energie Institut (BEI) / Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) (2005): *Analyse des nationalen Potenzials für den Einsatz hocheffizienter Kraft-Wärme-Kopplung*
- > Bundeskartellamt (2003): *Beschluss vom 12. September 2003 im Zusammenschlussverfahren E.ON/Stadtwerke Eschwege*, S. 16, siehe im Internet unter: [http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/Fusion/Fusion03/B8\\_21\\_03.pdf](http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/Fusion/Fusion03/B8_21_03.pdf) (Zugriff vom 17.9.2011)
- > Bundesregierung (2010): *Energiekonzept für eine umweltschonende, zuverlässige und bezahlbare Energieversorgung*, Berlin
- > Bundesverband Kraft-Wärme-Kopplung e.V. (4/2011): *Presseinformation vom 6.4.2011 zum Thema: Beschleunigter Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung könnte den Umbau des Energiesystems ideal flankieren*
- > Bundesverband Kraft-Wärme-Kopplung e.V. (5/2011): *Presseinformation vom 31.5.2011 zum Thema: Geplanter Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung könnte den Atomstrom ersetzen*
- > Der Spiegel (1/1996): *Angst vor dem Tod*, S. 62-65
- > Deutscher Städtetag (2007): *Ohne steuerlichen Querverbund würde der öffentliche Nahverkehr deutlich teurer*. Pressemitteilung. Berlin/Köln, 17. Dezember 2007
- > Deutscher Städtetag (2011): *Mitteilungen des Deutschen Städtetages 5/2011*. Berlin/Köln
- > Hennicke, Peter; Müller, Michael (2005): *Weltmacht Energie. Herausforderung für Demokratie und Wohlstand*, Stuttgart
- > Infrafutur (2008): *Spartenband Energie: Perspektiven dezentraler Infrastrukturen im Spannungsfeld von Wettbewerb, Klimaschutz und Qualität – Ergebnisse für die Energiewirtschaft*, Wuppertal
- > Monopolkommission (2000/2001): *14. Hauptgutachten der Monopolkommission »Netzettbewerb durch Regulierung«*

- Kurzfassung, siehe Internet unter: [http://www.monopolkommission.de/haupt\\_14/sum\\_h14.pdf](http://www.monopolkommission.de/haupt_14/sum_h14.pdf) (Zugriff vom 17.09.2011)
- > Richter, Nikolaus; Thomas, Stefan et al. (2008): *Perspektiven dezentraler Infrastrukturen*, Frankfurt am Main
  - > Scheer, Herrmann (2010): *Der energetische Imperativ*, München
  - > Stadtwerke Lemgo (2010): *Geschäftsbericht der Stadtwerke Lemgo 2010*, im Internet unter: [http://www.stadtwerke-lemgo.de/uploads/File/GB\\_2010\\_web.pdf](http://www.stadtwerke-lemgo.de/uploads/File/GB_2010_web.pdf) (Zugriff vom 17.9.2011)
  - > Website Stadtwerke Emden: [http://www.stadtwerke-emden.de/index.php?page=produkte&sub=waerme&sub1=waerme\\_direktservice](http://www.stadtwerke-emden.de/index.php?page=produkte&sub=waerme&sub1=waerme_direktservice) (Zugriff vom 17.9.2011)
  - > Website Verband Kommunaler Unternehmen: [www.vku.de](http://www.vku.de) (Zugriff vom 17.9.2011)
  - > Website Stadtwerke Oerlinghausen: <http://www.stadtwerke-oerlinghausen.de> (Zugriff vom 17.9.2011)
  - > Wuppertal Institut (2011): *Den Umbau des Energiesystems risikoarm und richtungssicher voranbringen – Einschätzungen des Wuppertal Instituts nach dem Reaktorunfall in Japan*, Wuppertal, siehe auch: [http://www.wupperinst.org/uploads/tx\\_wibeitrag/WI-Thesen\\_Energieversorgung.pdf](http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wibeitrag/WI-Thesen_Energieversorgung.pdf) (Zugriff vom 17.9.2011)
  - > Zeitung für Kommunale Wirtschaft (5/2011): *Regionaler Ringschluss*, Ausgabe 5/2011
  - > Zukunftsfähiges Hamburg (2010): *Zukunftsfähiges Hamburg – Zeit zum Handeln. Eine Studie des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie*. Herausgegeben von BUND Hamburg, Diakonie Hamburg und Zukunftsrat Hamburg