

Vorabversand

**Matthias Deeg**  
**Dr. Bernd Gaiser**  
**Stephan Haller**  
**Stefanie Hock**  
**Simon Arne Manner**  
**Michael Nast**  
**Stephan Schaeffler**

Stuttgart, 2. Dezember 2010

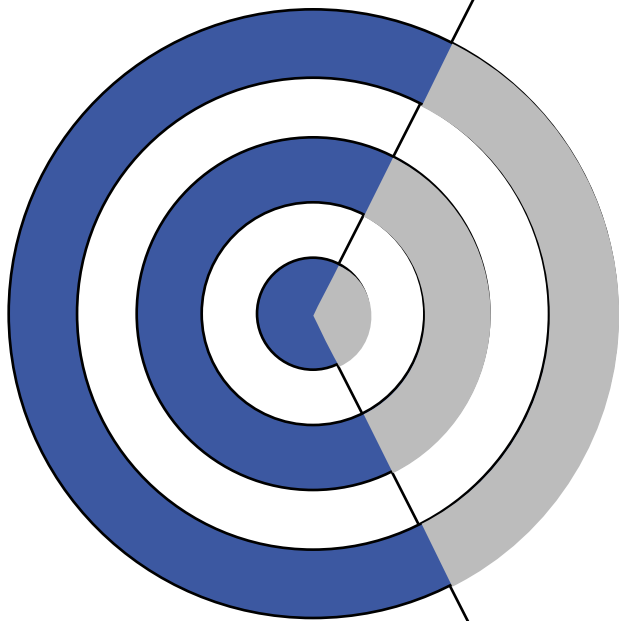


Gemeinderat, 2. Dezember 2010: Ergebnisse Phase 3

**Gutachterauftrag zur Begleitung der konzeptionellen  
Überlegungen bei der Gründung eines Stadtwerks**

## Zielsetzung des Termins

---



- Vorstellung der **Bewertungsmethodik** zur Empfehlung der Modellkombination
- Vorstellung der Bewertung und gutachterlichen **Empfehlung** für den Gemeinderat
- Vorschlag der **Umsetzungsplanung**
- Abstimmung der **nächsten Schritte**

# Agenda

---

- Zielsetzung des Termins
- **Übersicht der Modellkombinationen**
- Bewertung und gutachterliche Empfehlung
- Umsetzungsplanung
- Nächste Schritte

## Zu detaillierende Modellkombinationen (Auswahl in Phase 2)

N° GDRs 724/2010	N° UA 17.9.2010	Wasserversorgung kommunal	Netz-	Ökoenergieerzeugung kommunal	Energievertrieb
1	18	✓	investor kommunal	✓	kommunal
2	25	✓	investor Kooperation	✓	Kooperation
3	17	✓	-	✓	kommunal
4	14	✓	investor kommunal	✓	-
5	21	✓	betreiber kommunal	✓	kommunal
6	22	✓	betreiber Kooperation	✓	kommunal

## Zusammenfassung der Bewertung

Modellvarianten		Ergebnis Phase 3						Ergebnis Phase 2	
N° GDRs 724/2010	N° UA 17.9.2010	Kapitalwert Basis	Kapitalwert Negativ	EK-Rendite	Note Wirtschaftl.	Note Qualitativ	Note Gesamt	Kapitalwert Basis	Kapitalwert Negativ
1	18	82	-72	8,0%	1,5	2,5	2,0	143	-142
2	25	86	-38	8,0%	1,5	2,5	2,0	120	-156
3	17	63	-70	6,7%	1,5	2,5	2,0	104	-174
4	14	76	-58	7,7%	1,5	2,6	2,0	138	-140
5	21	79	-169	7,7%	1,5	2,8	2,2	127	-302
6	22	71	-120	7,7%	1,5	2,8	2,2	115	-238

# Agenda

---

- Zielsetzung des Termins
- Übersicht der Modellkombinationen
- Bewertung und gutachterliche Empfehlung

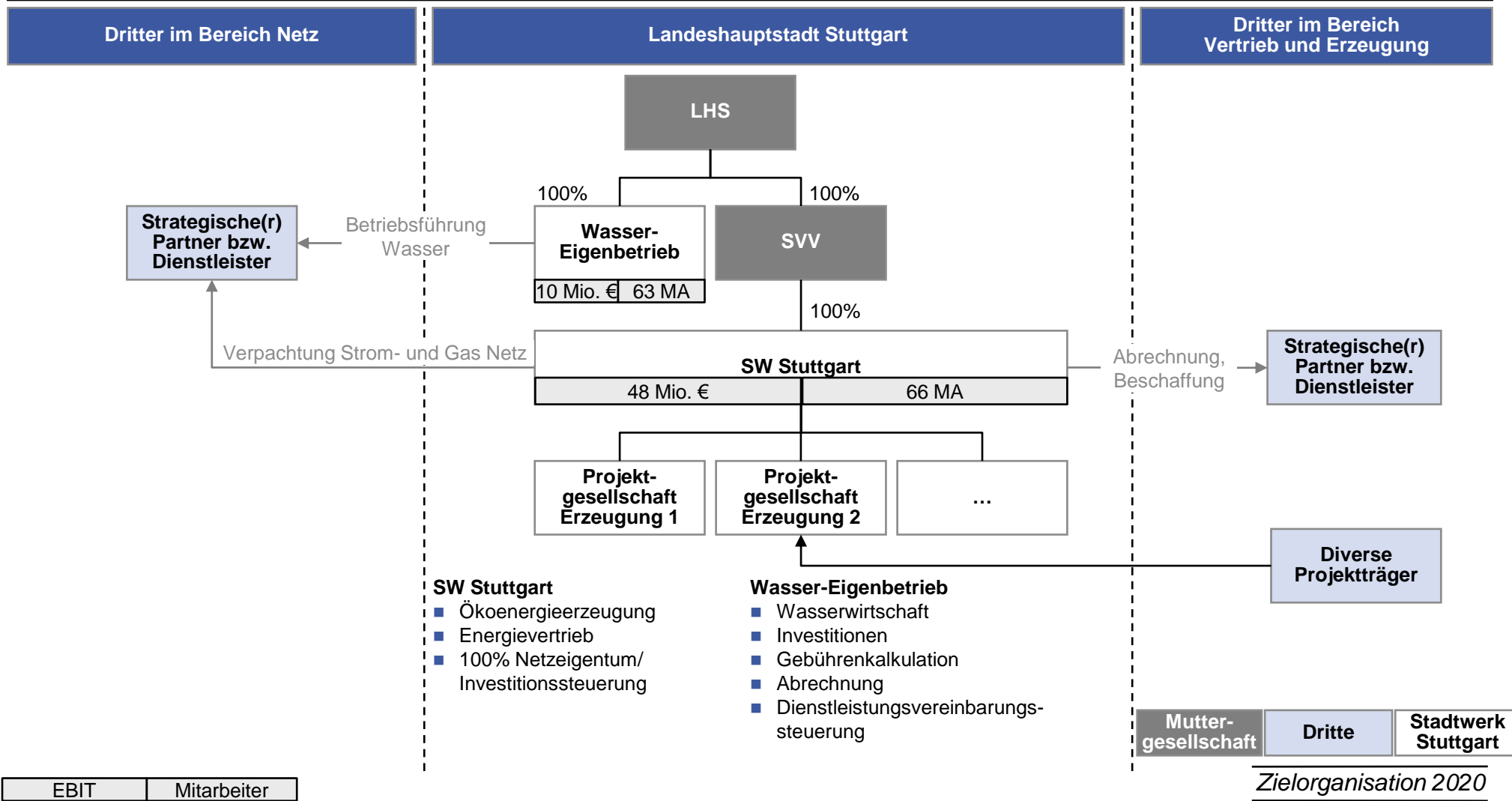
- **Nr. 18: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung/Vertrieb kommunal**

- Nr. 25: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzinvestor/Vertrieb Kooperation
  - Nr. 17: Wasser/Erzeugung/Vertrieb kommunal, kein Netz
  - Nr. 14: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung kommunal, kein Vertrieb
  - Nr. 21: Wasser/Netzbetreiber/Erzeugung/Vertrieb kommunal
  - Nr. 22: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzbetreiber/Vertrieb Kooperation
  - Zusammenfassung/Empfehlung
- Umsetzungsplanung
  - Nächste Schritte

## Zusammenfassung

Modellkombination 18			
Wasserversorgung kommunal	Ökoenergieerzeugung kommunal	Netzinvestor kommunal	Energievertrieb kommunal
<b>Kapitalwert Basisszenario</b>	82 Mio. €	<b>Mitarbeiter 2020</b>	129
<b>Kapitalwert negatives Szenario</b>	-72 Mio. €	<b>EBIT 2020</b>	58 Mio. €
<b>Eigenkapitalrendite</b>	8,0 %	<b>Wirtschaftliche Bewertung</b>	1,5
<b>Eigenkapital 2020</b>	331 Mio. €	<b>Qualitative Bewertung</b>	2,5
		<b>Gesamtnote</b>	2,0

# Organisation

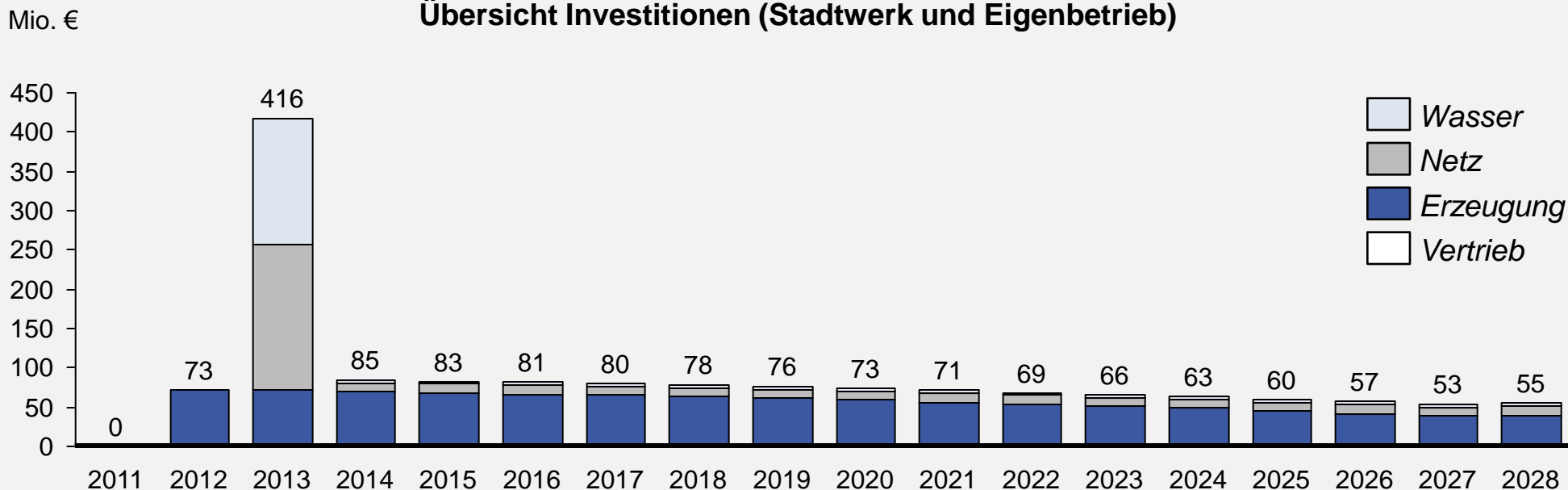


EBIT	Mitarbeiter
------	-------------



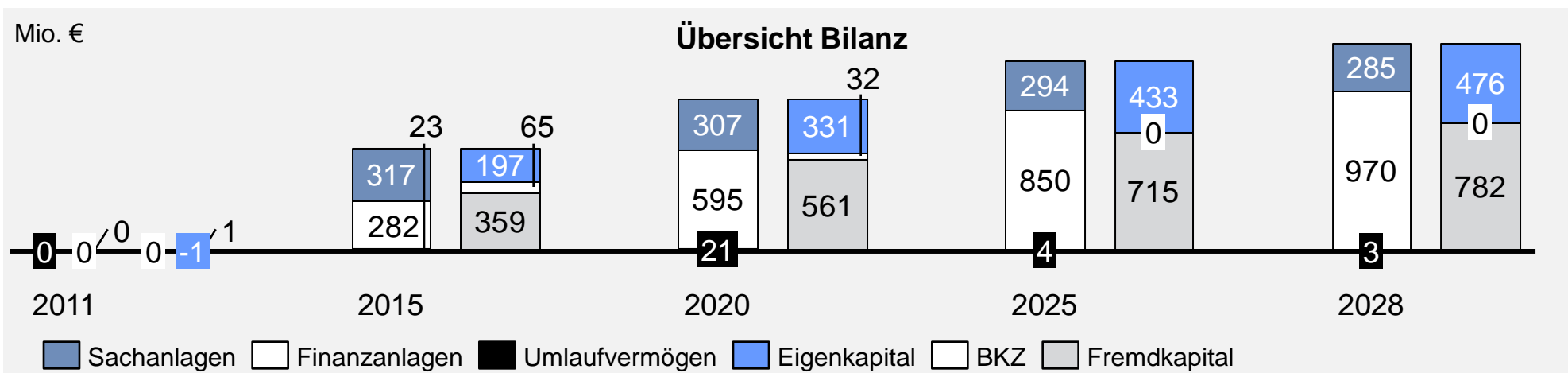
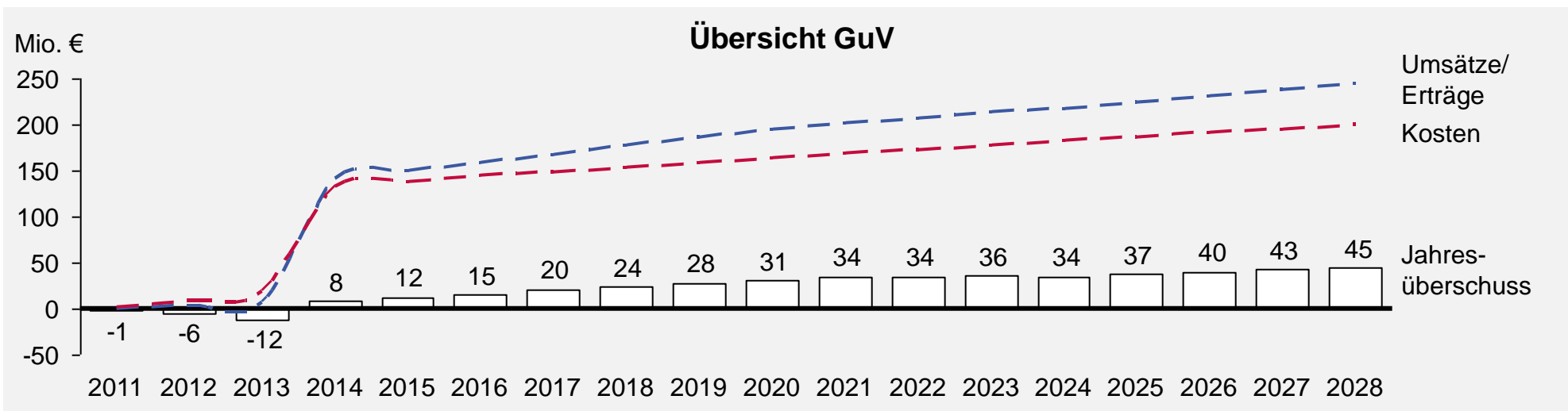
## Investitionen

Übersicht Investitionen (Stadtwerk und Eigenbetrieb)

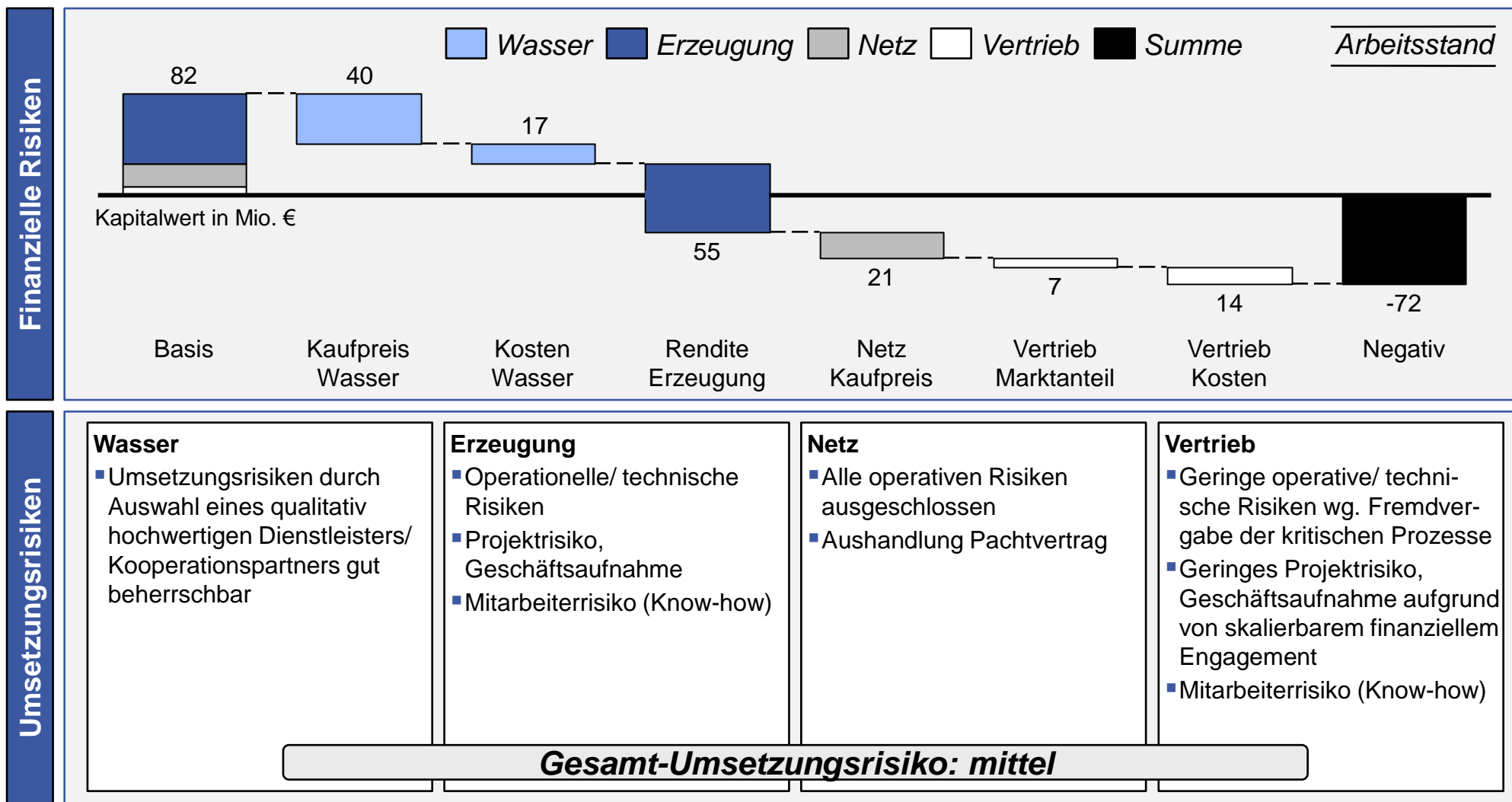


- Wasser: Kaufpreis 160 Mio. € Ende 2013, Reinvestitionen von ca. 3 Mio. € p.a. für Erneuerungen
- Erzeugung: Kontinuierlich 75 bis 40 Mio. € p.a. (Zubau 10 GWh Wärme und 70 GWh Strom p.a.)
- Netz: Kaufpreis ca. 105 Mio. € Strom und 80 Mio. € Gas, Reinvestitionen von ca. 11 Mio. € p.a. für Erneuerungen
- Vertrieb: Aufbau Risikokapital (keine Investition)

## GuV und Bilanz



## Risiken\*



\* Erläuterung siehe Anhang

# Agenda

---

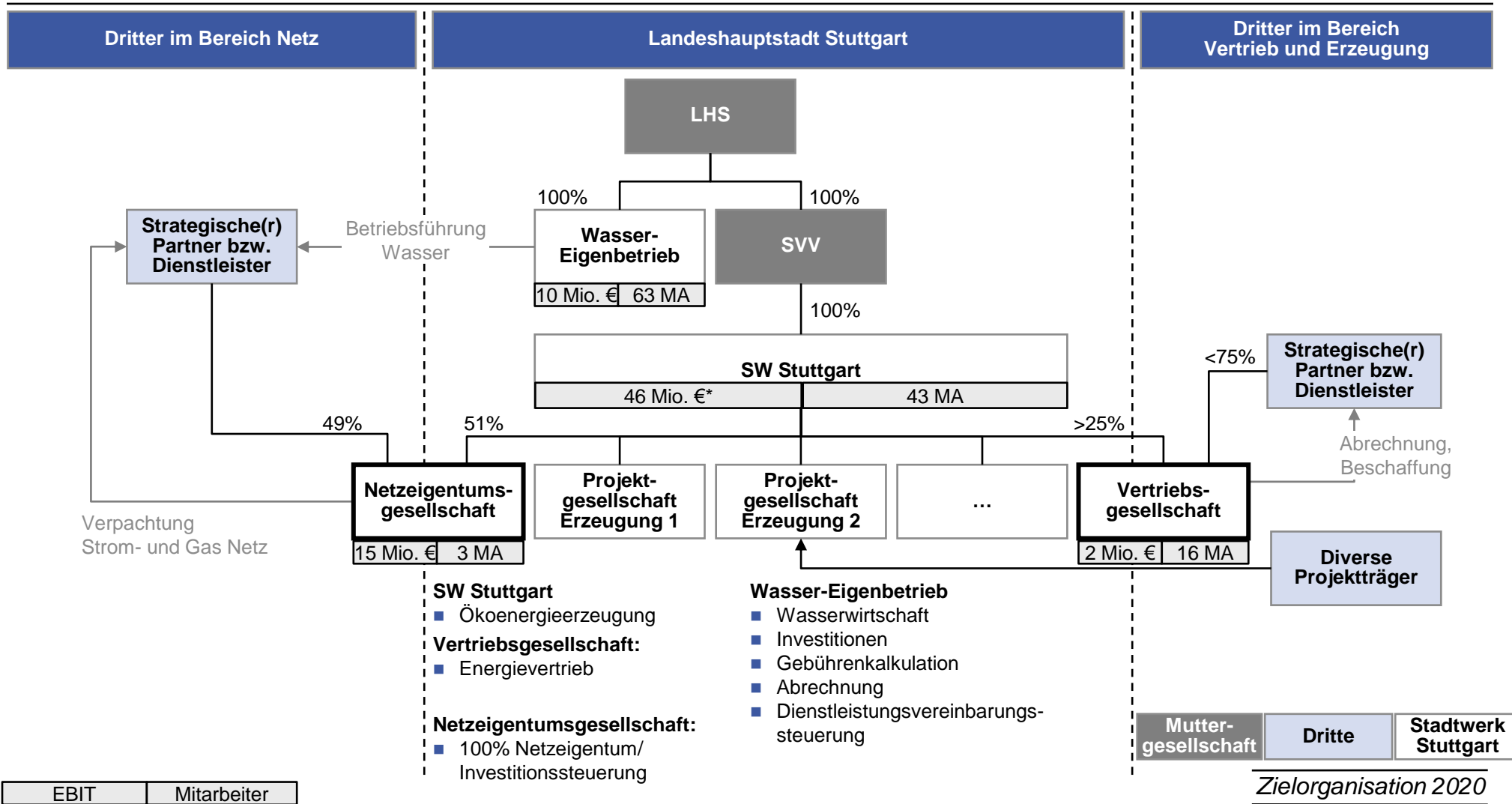
- Zielsetzung des Termins
- Übersicht der Modellkombinationen
- Bewertung und gutachterliche Empfehlung
  - Nr. 18: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung/Vertrieb kommunal
  - **Nr. 25: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzinvestor/Vertrieb Kooperation**
  - Nr. 17: Wasser/Erzeugung/Vertrieb kommunal, kein Netz
  - Nr. 14: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung kommunal, kein Vertrieb
  - Nr. 21: Wasser/Netzbetreiber/Erzeugung/Vertrieb kommunal
  - Nr. 22: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzbetreiber/Vertrieb Kooperation
  - Zusammenfassung/Empfehlung
- Umsetzungsplanung
- Nächste Schritte

## Zusammenfassung

Modellkombination 25			
Wasserversorgung kommunal	Ökoenergieerzeugung kommunal	Netzinvestor Kooperation	Energievertrieb Kooperation
<b>Kapitalwert Basisszenario</b>	86 Mio. €	<b>Mitarbeiter 2020</b>	106*
<b>Kapitalwert negatives Szenario</b>	-38 Mio. €	<b>EBIT 2020</b>	56 Mio. €
<b>Eigenkapitalrendite</b>	8,0 %	<b>Wirtschaftliche Bewertung</b>	1,5
<b>Eigenkapital 2020</b>	327 Mio. €	<b>Qualitative Bewertung</b>	2,5
		<b>Gesamtnote</b>	2,0

\* Nur konsolidierte Unternehmen berücksichtigt, d.h. Vertrieb nicht berücksichtigt

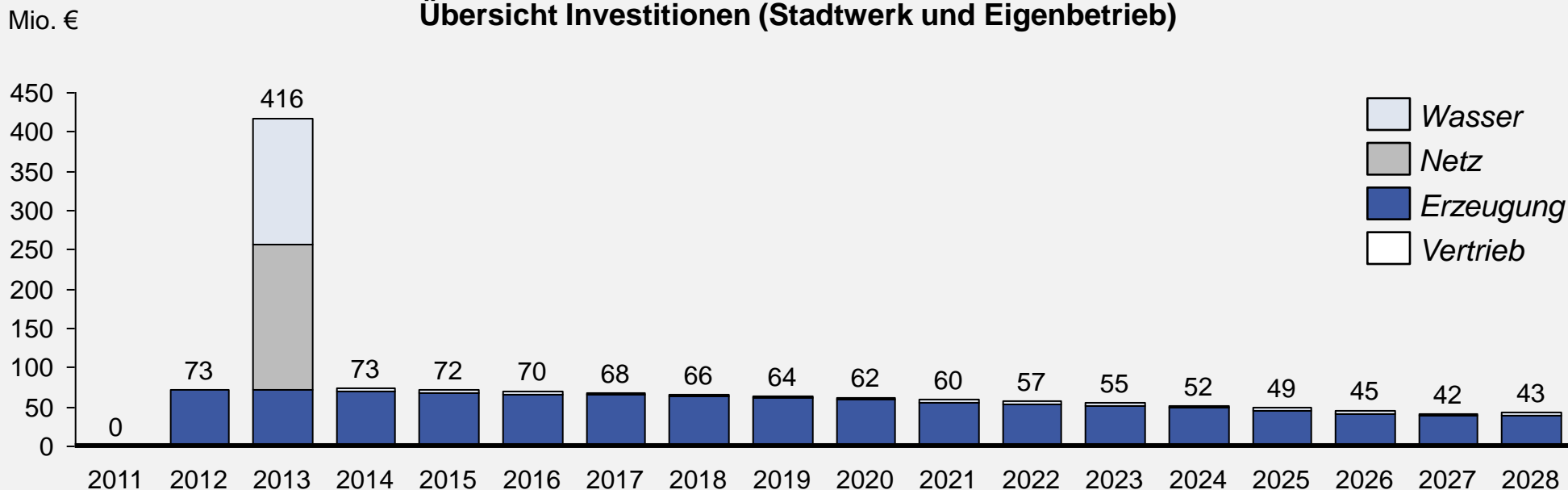
# Organisation



\* Inkl. 51% Ergebnis Netzeigentums-gesellschaft und 25% Vertriebs-gesellschaft

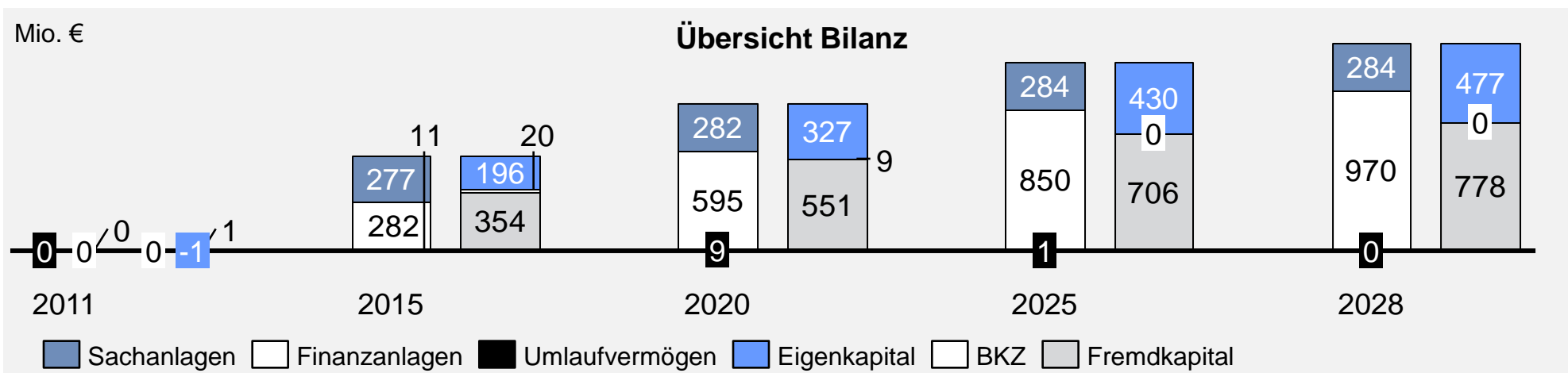
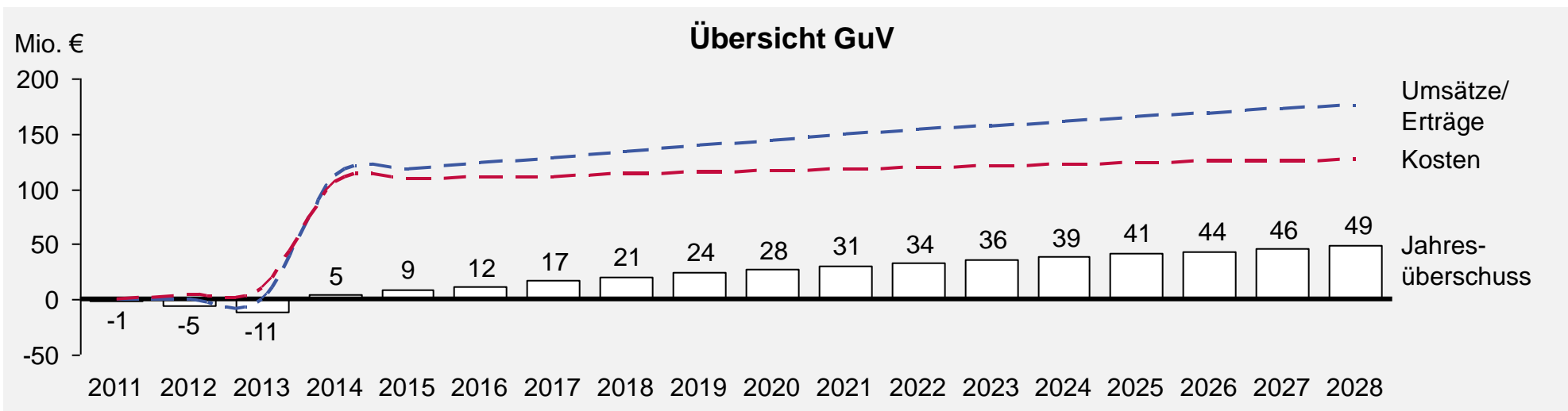
## Investitionen

Übersicht Investitionen (Stadtwerk und Eigenbetrieb)



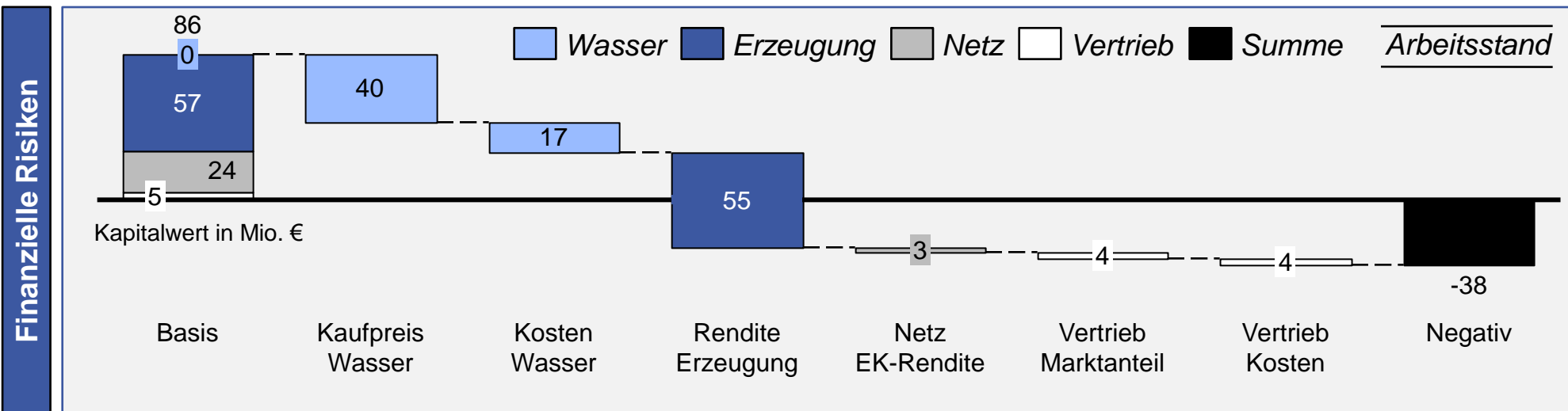
- Wasser: Kaufpreis 160 Mio. € Ende 2013, Reinvestitionen von ca. 3 Mio. € p.a. für Erneuerungen
- Erzeugung: Kontinuierlich 75 bis 40 Mio. € p.a. (Zubau 10 GWh Wärme und 70 GWh Strom p.a.)
- Netz: Kaufpreis ca. 105 Mio. € Strom und 80 Mio. € Gas, Hypothese: Werterhalt des Netzes
- Vertrieb: Aufbau Risikokapital (keine Investition)

## GuV und Bilanz





## Risiken



**Umsetzungsrisiken**

Wasser	Erzeugung	Netz	Vertrieb
<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzungsrisiken durch Auswahl eines qualitativ hochwertigen Dienstleisters/ Kooperationspartners gut beherrschbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operationelle/ technische Risiken</li> <li>Projektrisiko, Geschäftsaufnahme</li> <li>Mitarbeiterisiko (Know-how)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risiken über Vertragsgestaltung beherrschbar, weitgehend ausgeschlossen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sehr geringe operationelle/ technische Risiken, Risiken bei Kooperationspartner abgebildet</li> </ul>

**Gesamt-Umsetzungsrisiko: mittel**

# Agenda

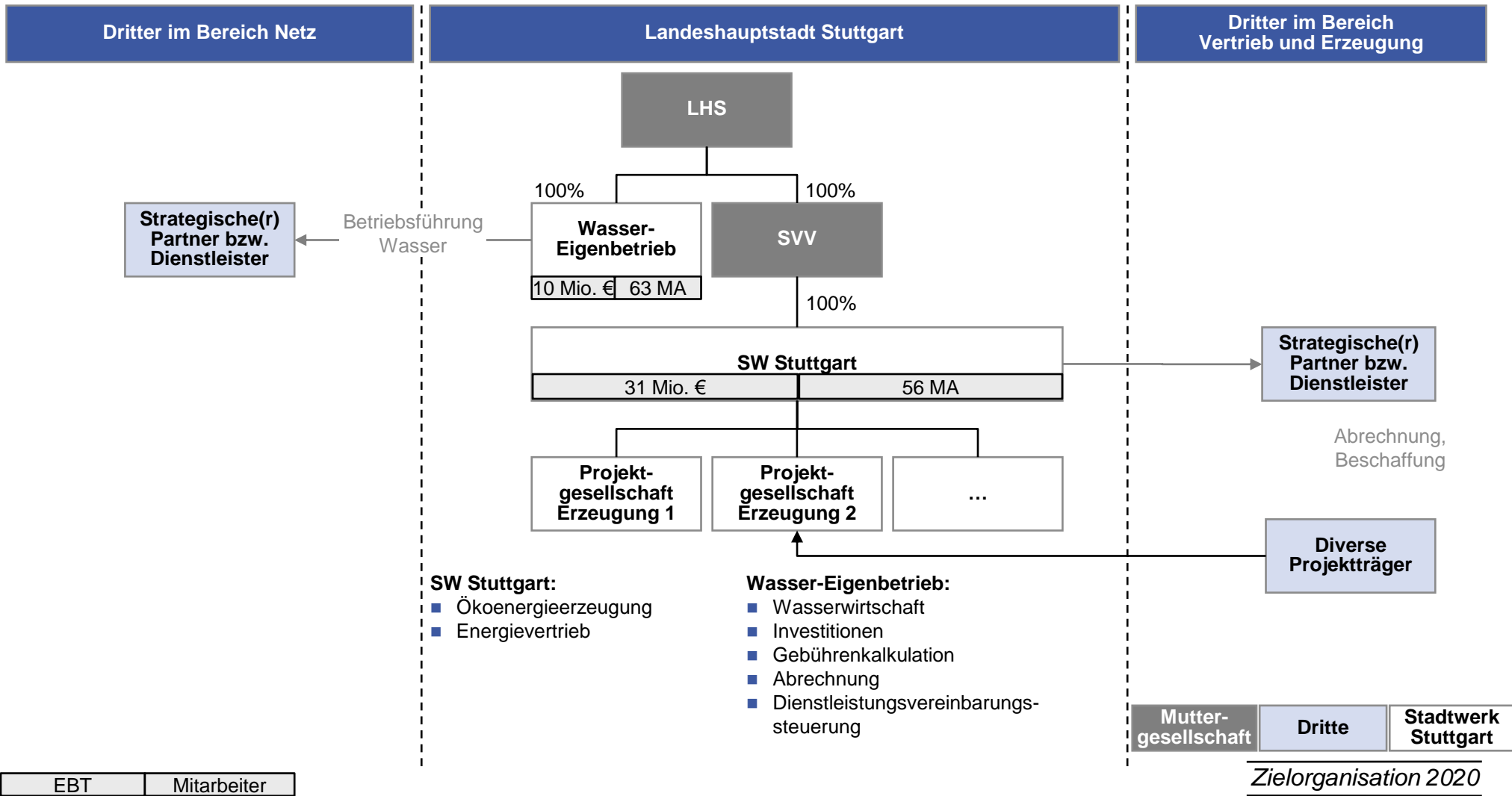
---

- Zielsetzung des Termins
- Übersicht der Modellkombinationen
- Bewertung und gutachterliche Empfehlung
  - Nr. 18: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung/Vertrieb kommunal
  - Nr. 25: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzinvestor/Vertrieb Kooperation
  - **Nr. 17: Wasser/Erzeugung/Vertrieb kommunal, kein Netz**
  - Nr. 14: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung kommunal, kein Vertrieb
  - Nr. 21: Wasser/Netzbetreiber/Erzeugung/Vertrieb kommunal
  - Nr. 22: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzbetreiber/Vertrieb Kooperation
  - Zusammenfassung/Empfehlung
- Umsetzungsplanung
- Nächste Schritte

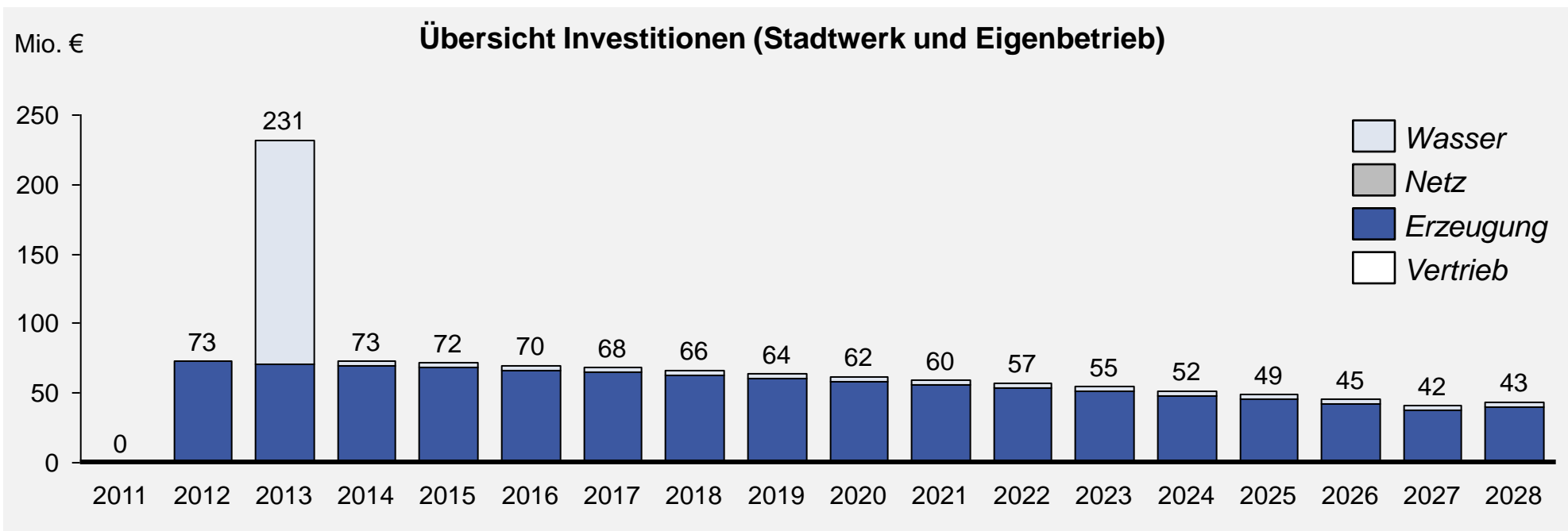
## Zusammenfassung

Modellkombination 17			
Wasserversorgung kommunal	Ökoenergieerzeugung kommunal	Kein Netz	Energievertrieb kommunal
<b>Kapitalwert Basisszenario</b>	63 Mio. €	<b>Mitarbeiter 2020</b>	119
<b>Kapitalwert negatives Szenario</b>	-70 Mio. €	<b>EBIT 2020</b>	41 Mio. €
<b>Eigenkapitalrendite</b>	6,7 %	<b>Wirtschaftliche Bewertung</b>	1,5
<b>Eigenkapital 2020</b>	262 Mio. €	<b>Qualitative Bewertung</b>	2,5
		<b>Gesamtnote</b>	2,0

# Organisation

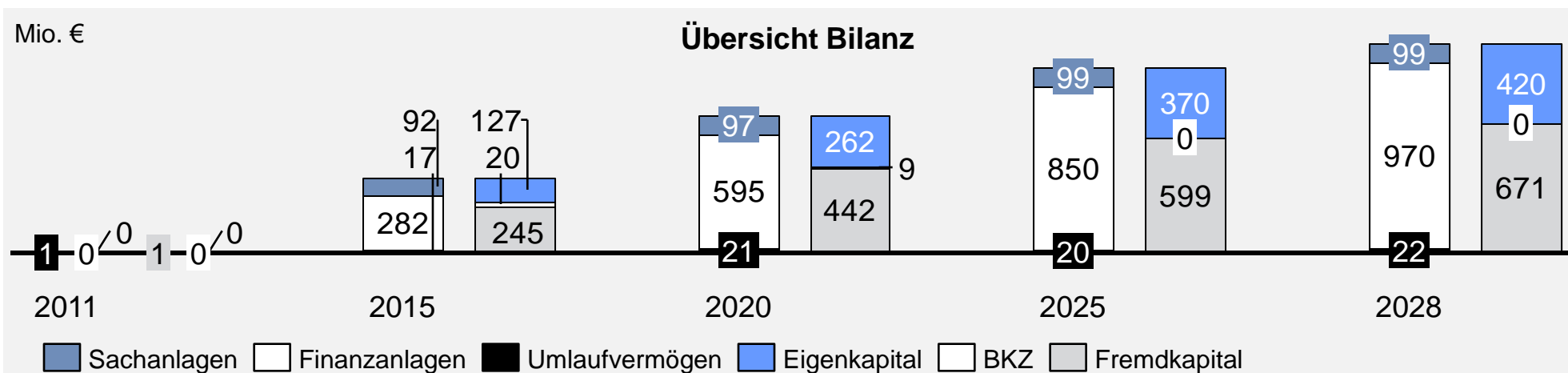
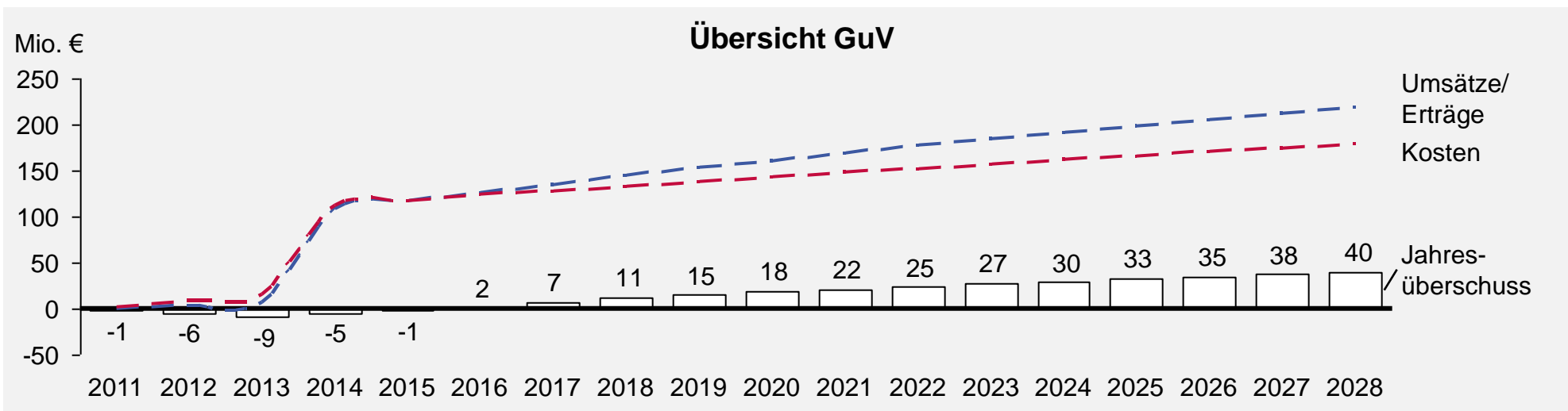


## Investitionen

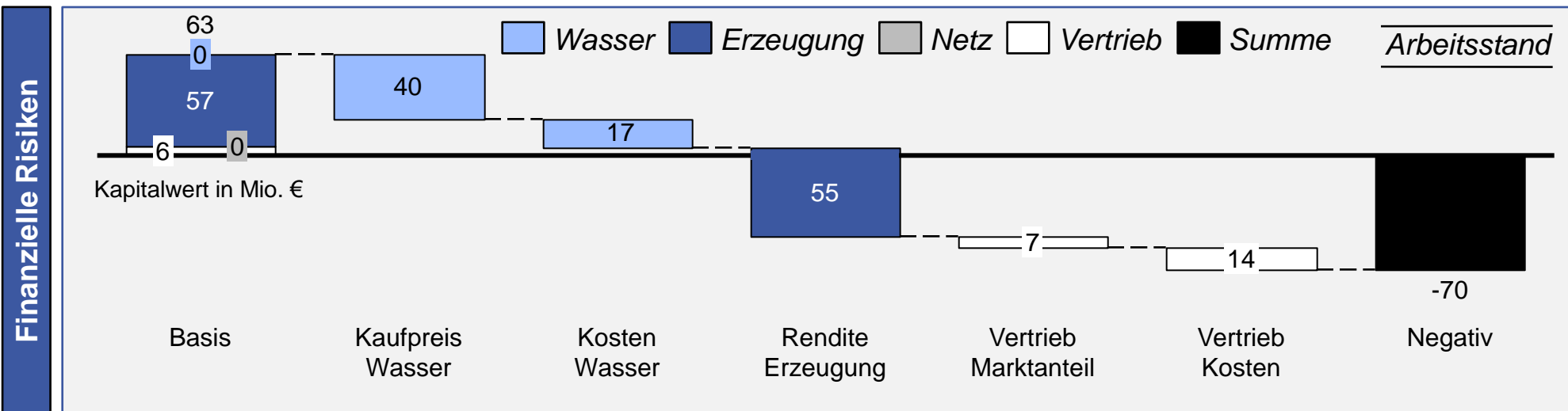


- Wasser: Kaufpreis 160 Mio. € Ende 2013, Reinvestitionen von ca. 3 Mio. € p.a. für Erneuerungen
- Erzeugung: Kontinuierlich 75 bis 40 Mio. € p.a. (Zubau 10 GWh Wärme und 70 GWh Strom p.a.)
- Vertrieb: Aufbau Risikokapital (keine Investition)

## GuV und Bilanz



## Risiken



**Umsetzungsrisiken**

Wasser	Erzeugung	Netz	Vertrieb
<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzungsrisiken durch Auswahl eines qualitativ hochwertigen Dienstleisters/ Kooperationspartners gut beherrschbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operationelle/ technische Risiken</li> <li>Projektrisiko, Geschäftsaufnahme</li> <li>Mitarbeiterisiko (Know-how)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe operative/ technische Risiken wg. Fremdvergabe der kritischen Prozesse</li> <li>Geringes Projektrisiko, Geschäftsaufnahme aufgrund von skalierbarem Investitionsvolumen</li> <li>Mitarbeiterisiko (Know-how)</li> </ul>

**Gesamt-Umsetzungsrisiko: mittel**

# Agenda

---

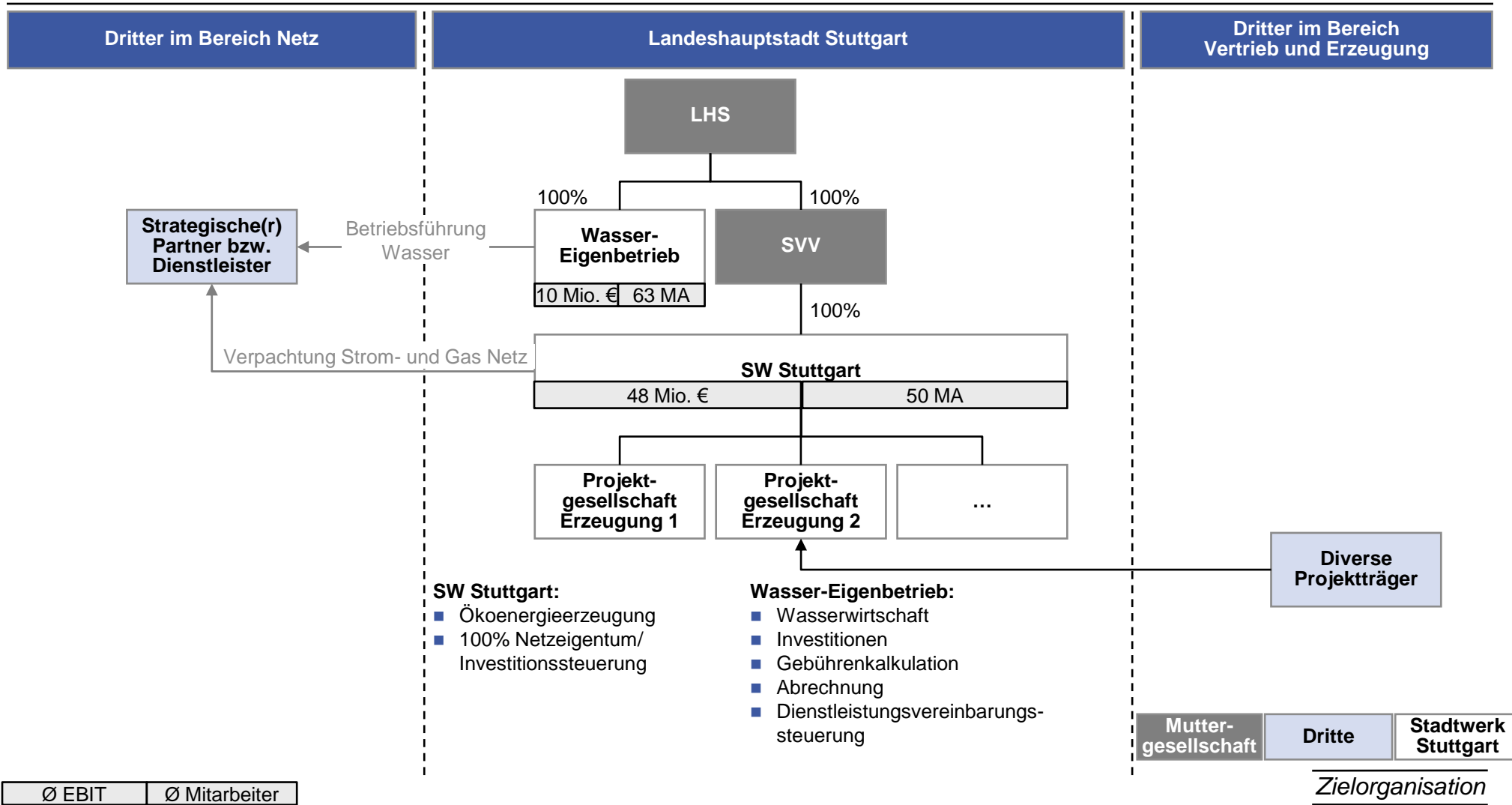
- Zielsetzung des Termins
- Übersicht der Modellkombinationen
- Bewertung und gutachterliche Empfehlung
  - Nr. 18: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung/Vertrieb kommunal
  - Nr. 25: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzinvestor/Vertrieb Kooperation
  - Nr. 17: Wasser/Erzeugung/Vertrieb kommunal, kein Netz
  - **Nr. 14: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung kommunal, kein Vertrieb**
  - Nr. 21: Wasser/Netzbetreiber/Erzeugung/Vertrieb kommunal
  - Nr. 22: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzbetreiber/Vertrieb Kooperation
  - Zusammenfassung/Empfehlung
- Umsetzungsplanung
- Nächste Schritte



## Zusammenfassung

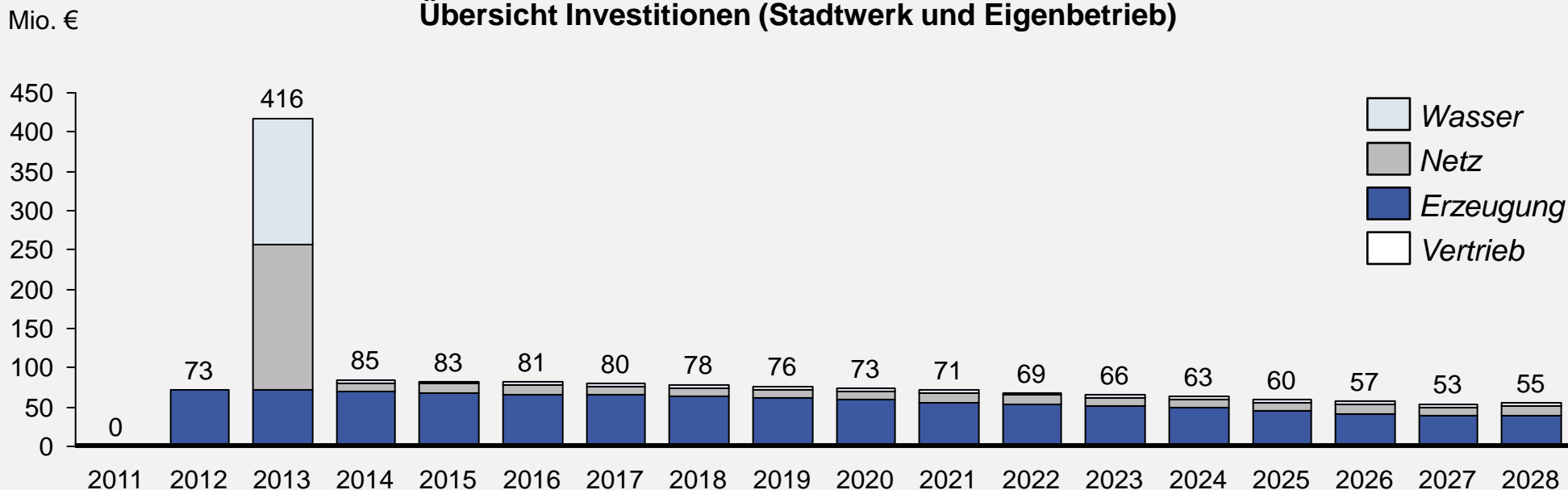
Modellkombination 14			
Wasserversorgung kommunal	Ökoenergieerzeugung kommunal	Netzinvestor kommunal	Kein Vertrieb
<b>Kapitalwert Basisszenario</b>	76 Mio. €	<b>Mitarbeiter 2020</b>	113
<b>Kapitalwert negatives Szenario</b>	-58 Mio. €	<b>EBIT 2020</b>	58 Mio. €
<b>Eigenkapitalrendite</b>	7,7 %	<b>Wirtschaftliche Bewertung</b>	1,5
<b>Eigenkapital 2020</b>	331 Mio. €	<b>Qualitative Bewertung</b>	2,6
		<b>Gesamtnote</b>	2,0

# Organisation



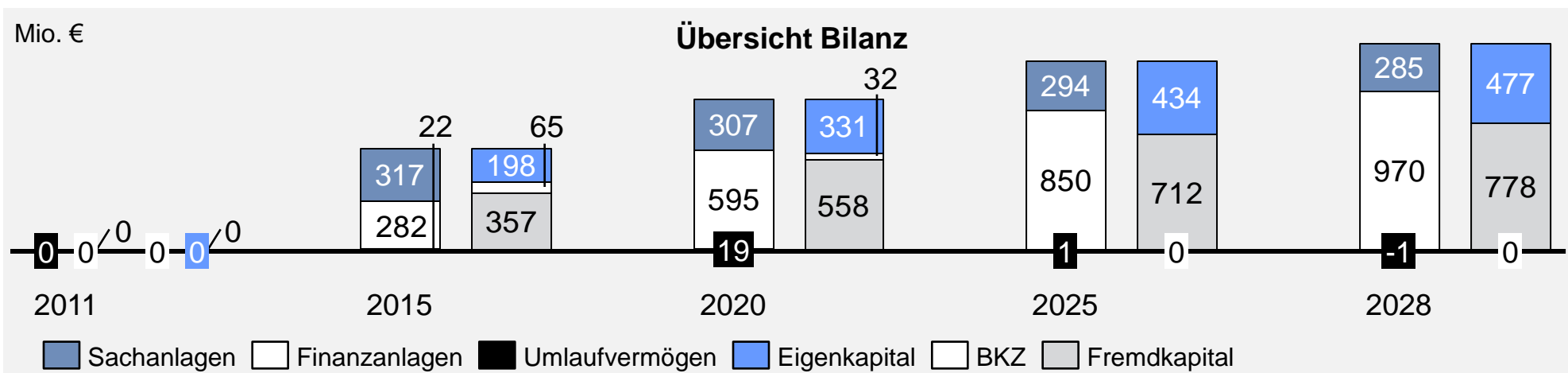
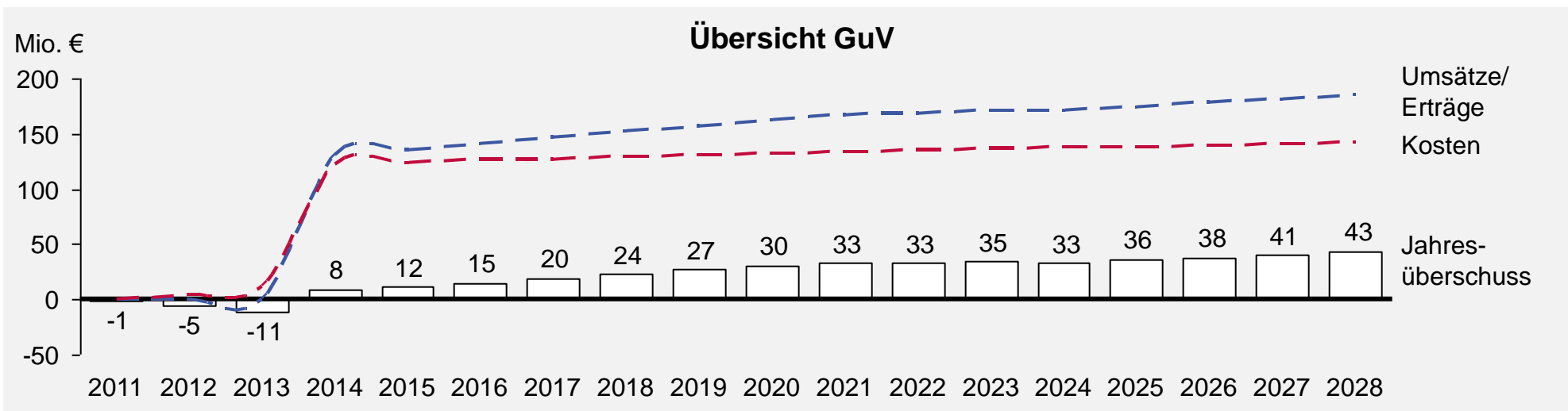
## Investitionen

Übersicht Investitionen (Stadtwerk und Eigenbetrieb)

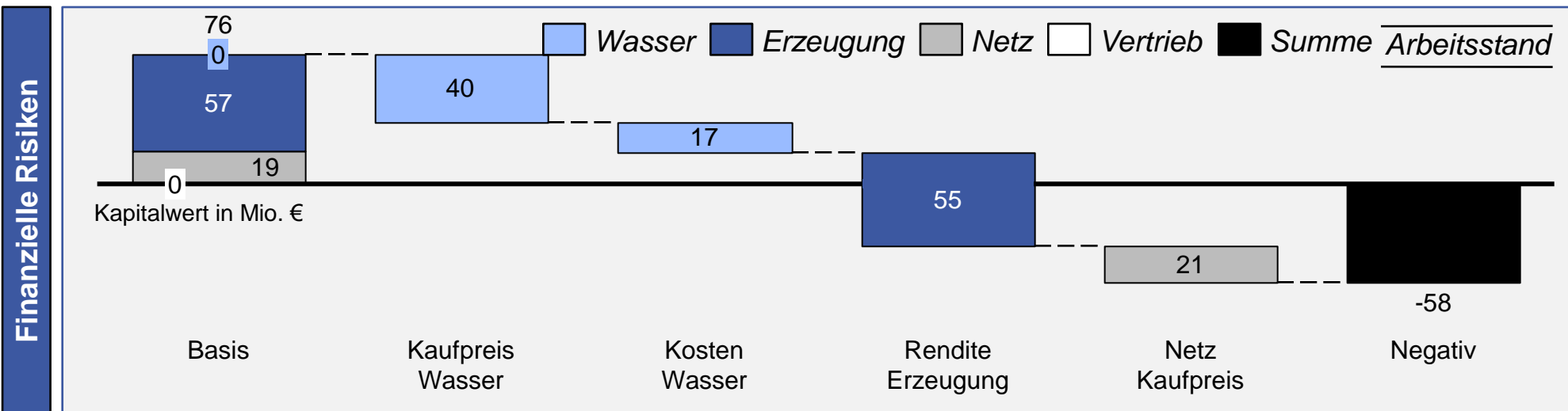


- Wasser: Kaufpreis 160 Mio. € Ende 2013, Reinvestitionen von ca. 3 Mio. € p.a. für Erneuerungen
- Erzeugung: Kontinuierlich 75 bis 40 Mio. € p.a. (Zubau 10 GWh Wärme und 70 GWh Strom p.a.)
- Netz: Kaufpreis ca. 105 Mio. € Strom und 80 Mio. € Gas, Reinvestitionen von ca. 11 Mio. € p.a. für Erneuerungen

## GuV und Bilanz



## Risiken



**Umsetzungsrisiken**

Wasser	Erzeugung	Netz	Vertrieb
<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzungsrisiken durch Auswahl eines qualitativ hochwertigen Dienstleisters/ Kooperationspartners gut beherrschbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operative/ technische Risiken</li> <li>Projektrisiko, Geschäftsaufnahme</li> <li>Mitarbeiterisiko (Know-how)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle operativen Risiken ausgeschlossen</li> <li>Aushandlung Pachtvertrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine</li> </ul>
<b>Gesamt-Umsetzungsrisiko: mittel</b>			

# Agenda

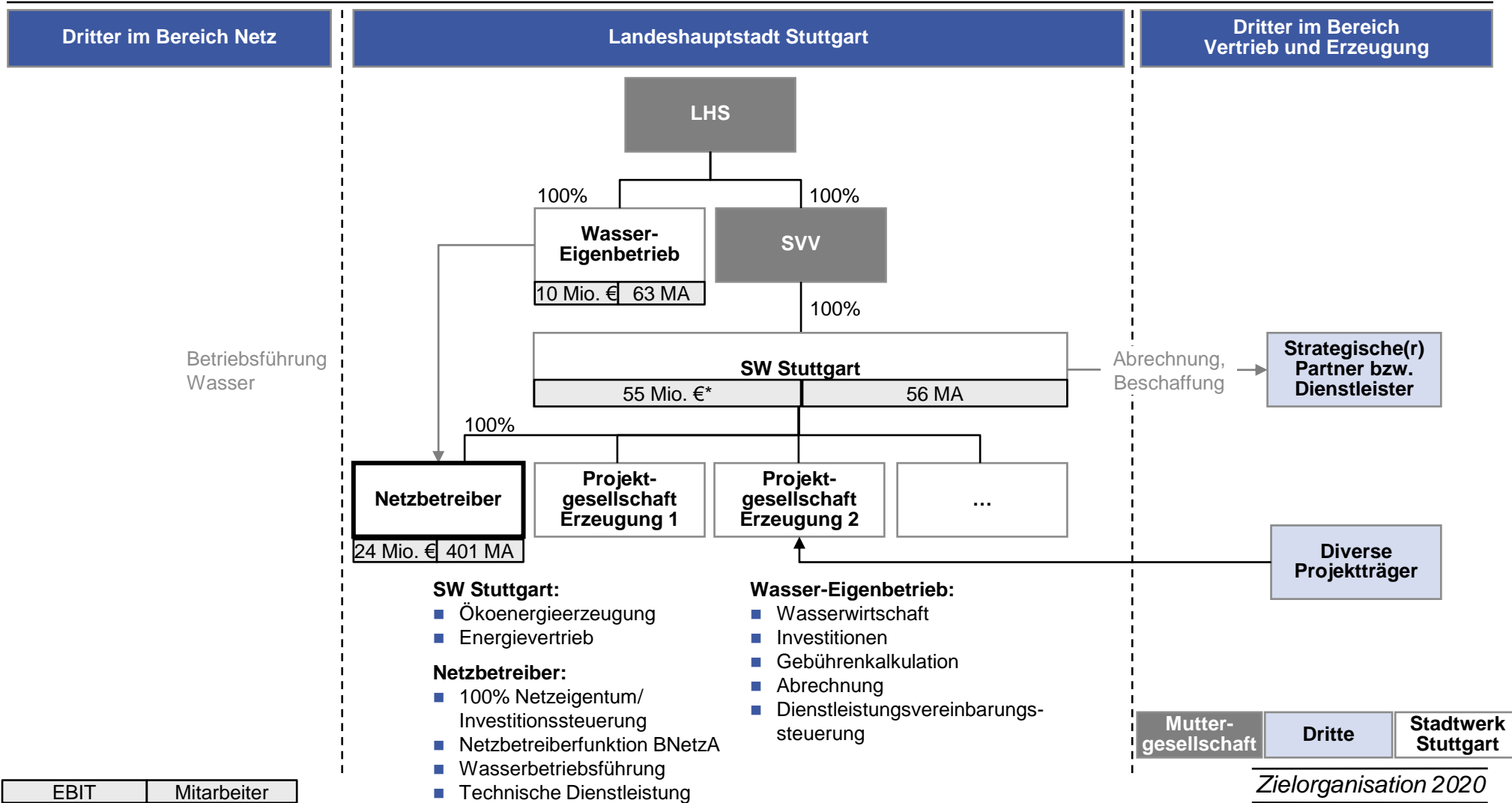
---

- Zielsetzung des Termins
- Übersicht der Modellkombinationen
- Bewertung und gutachterliche Empfehlung
  - Nr. 18: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung/Vertrieb kommunal
  - Nr. 25: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzinvestor/Vertrieb Kooperation
  - Nr. 17: Wasser/Erzeugung/Vertrieb kommunal, kein Netz
  - Nr. 14: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung kommunal, kein Vertrieb
  - **Nr. 21: Wasser/Netzbetreiber/Erzeugung/Vertrieb kommunal**
  - Nr. 22: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzbetreiber/Vertrieb Kooperation
  - Zusammenfassung/Empfehlung
- Umsetzungsplanung
- Nächste Schritte

## Zusammenfassung

Modellkombination 21			
Wasserversorgung kommunal	Ökoenergieerzeugung kommunal	Netzbetreiber kommunal	Energievertrieb kommunal
<b>Kapitalwert Basisszenario</b>	79 Mio. €	<b>Mitarbeiter 2020</b>	520
<b>Kapitalwert negatives Szenario</b>	-169 Mio. €	<b>EBIT 2020</b>	65 Mio. €
<b>Eigenkapitalrendite</b>	7,7 %	<b>Wirtschaftliche Bewertung</b>	1,5
<b>Eigenkapital 2020</b>	359 Mio. €	<b>Qualitative Bewertung</b>	2,8
		<b>Gesamtnote</b>	2,2

# Organisation



Zielorganisation 2020

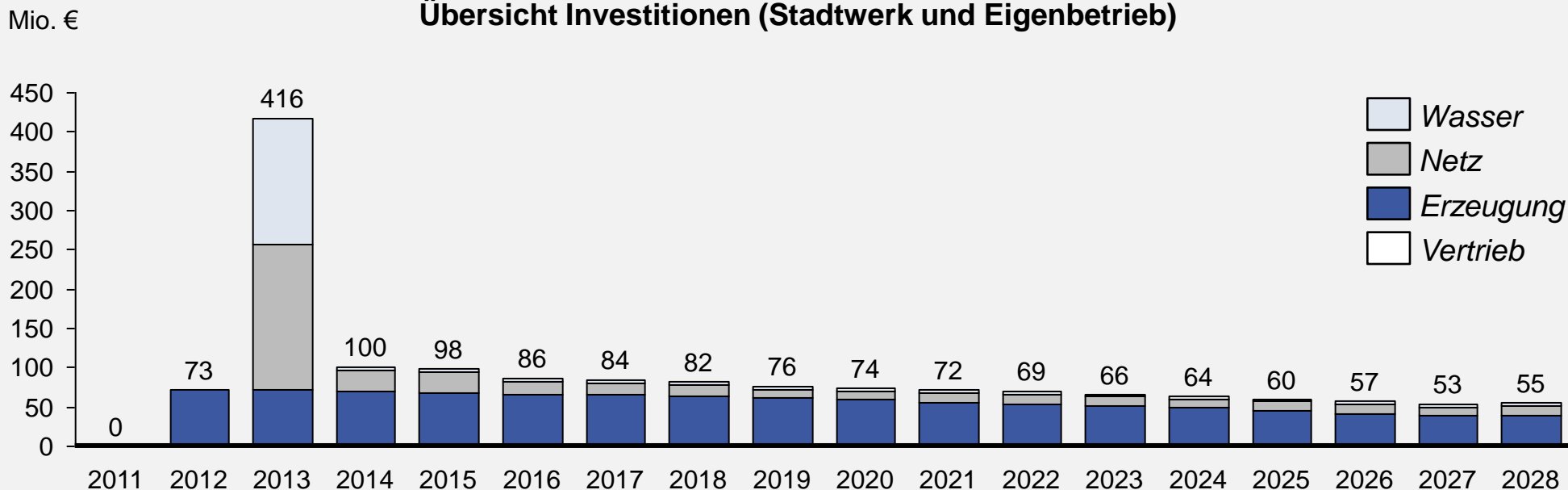
EBIT	Mitarbeiter
------	-------------

\* Inkl. 100% Ergebnis Netzeigentumsgesellschaft



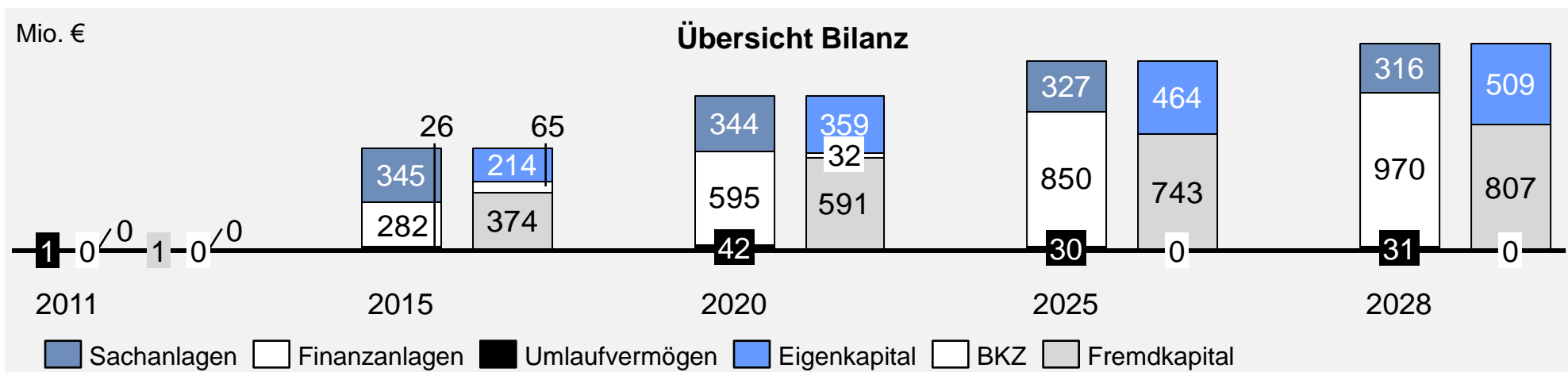
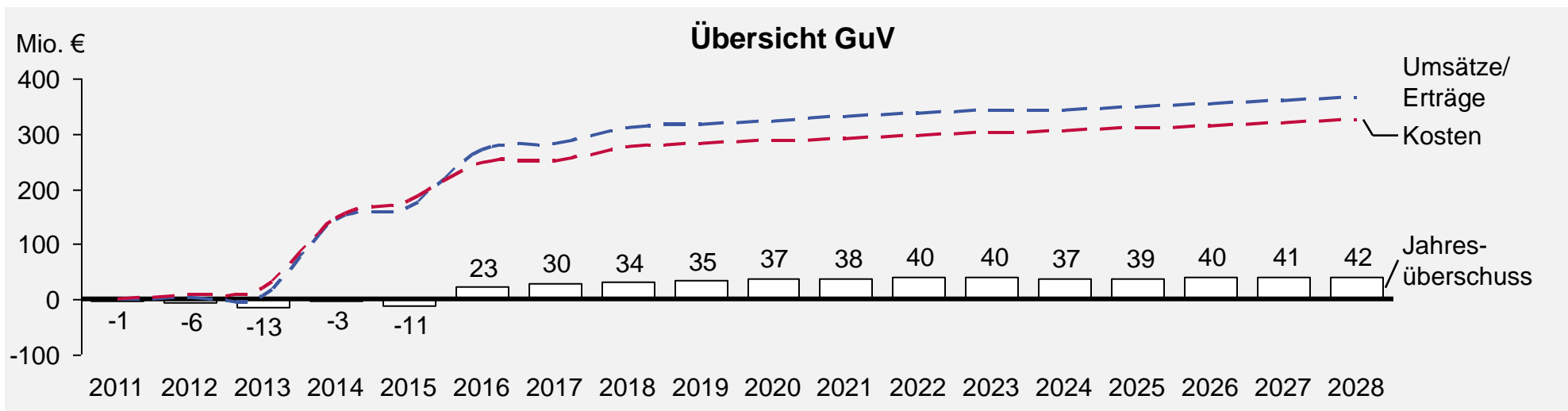
## Investitionen

Übersicht Investitionen (Stadtwerk und Eigenbetrieb)

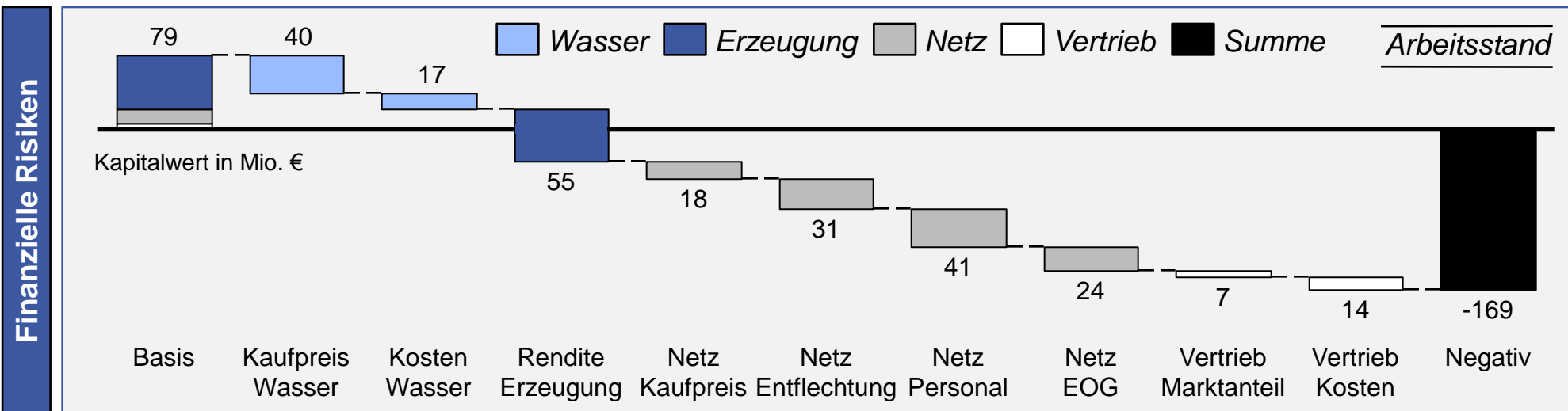


- Wasser: Kaufpreis 160 Mio. € Ende 2013, Reinvestitionen von ca. 3 Mio. € p.a. für Erneuerungen
- Erzeugung: Kontinuierlich 75 bis 40 Mio. € p.a. (Zubau 10 GWh Wärme und 70 GWh Strom p.a.)
- Netz: Kaufpreis ca. 105 Mio. € Strom und 80 Mio. € Gas, Reinvestitionen von ca. 11 Mio. € p.a. für Erneuerungen, Entflechtungsinvestitionen jeweils ca. 10 Mio. € Strom 2014 und 2015, 5 Mio. € Gas 2014 bis 2018
- Vertrieb: Aufbau Risikokapital (keine Investition)

## GuV und Bilanz



# Risiken



**Umsetzungsrisiken**

<p><b>Wasser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzungsrisiken durch Auswahl eines qualitativ hochwertigen Dienstleisters/ Kooperationspartners gut beherrschbar</li> </ul>	<p><b>Erzeugung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operative/ technische Risiken</li> <li>Projektrisiko, Geschäftsaufnahme</li> <li>Mitarbeiterisiko (Know-how)</li> </ul>	<p><b>Netz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operative und technische Risiken bei Übernahme des Geschäfts vorhanden</li> <li>Betriebsübergang nach § 613 a BGB</li> <li>Kompetenzrisiko</li> <li>Dauer der Entflechtung</li> <li>Erhalt Netzbetreiber-Genehmigung von BNetzA</li> </ul>	<p><b>Vertrieb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe operative/ technische Risiken wg. Fremdvergabe der kritischen Prozesse</li> <li>Geringes Projektrisiko, Geschäftsaufnahme aufgrund von skalierbarem Investitionsvolumen</li> <li>Mitarbeiterisiko (Know-how)</li> </ul>
--	--	--	---

**Gesamt-Umsetzungsrisiko: hoch**

# Agenda

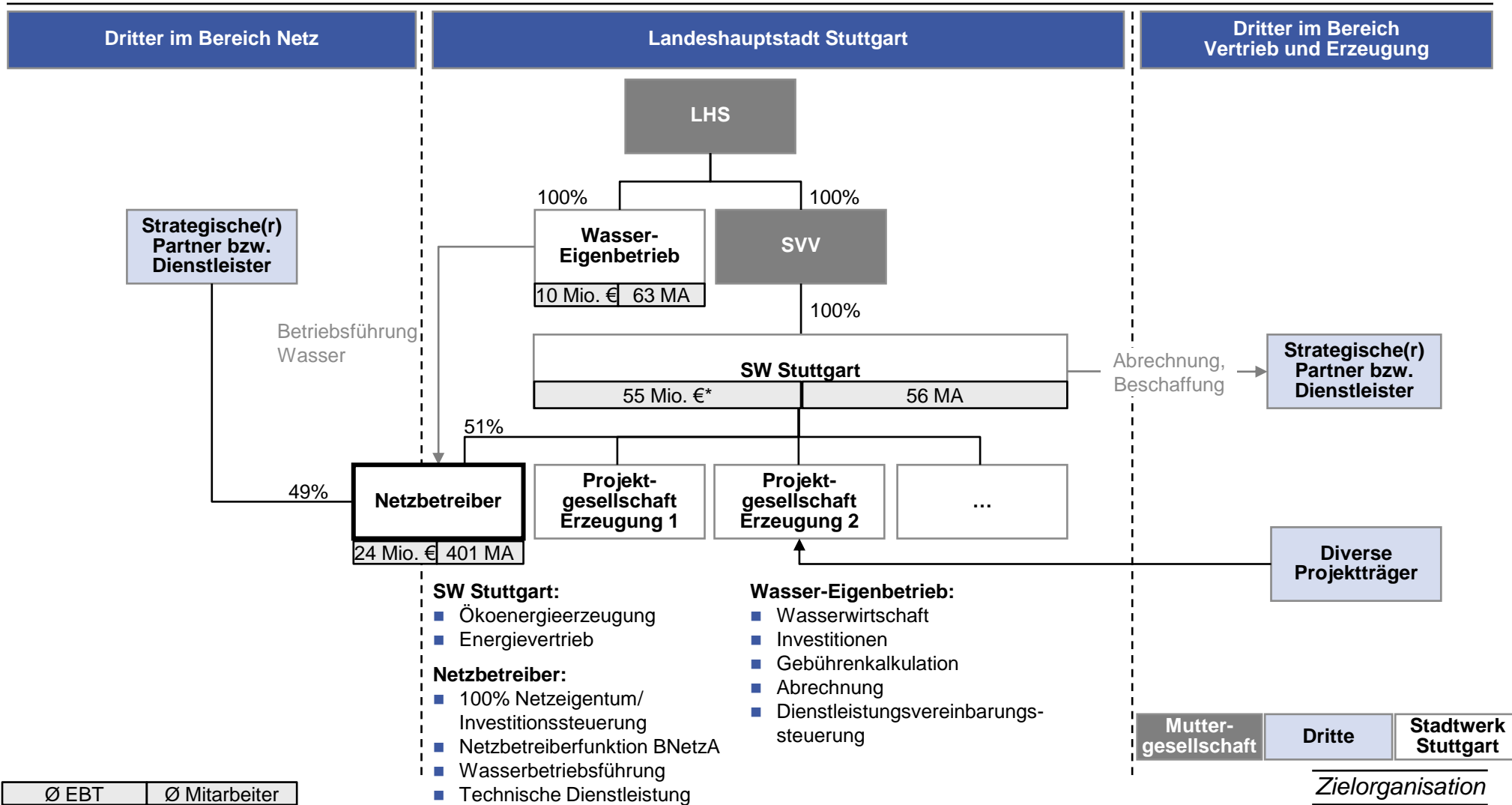
---

- Zielsetzung des Termins
- Übersicht der Modellkombinationen
- Bewertung und gutachterliche Empfehlung
  - Nr. 18: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung/Vertrieb kommunal
  - Nr. 25: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzinvestor/Vertrieb Kooperation
  - Nr. 17: Wasser/Erzeugung/Vertrieb kommunal, kein Netz
  - Nr. 14: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung kommunal, kein Vertrieb
  - Nr. 21: Wasser/Netzbetreiber/Erzeugung/Vertrieb kommunal
  - **Nr. 22: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzbetreiber/Vertrieb Kooperation**
- Zusammenfassung/Empfehlung
- Umsetzungsplanung
- Nächste Schritte

## Zusammenfassung

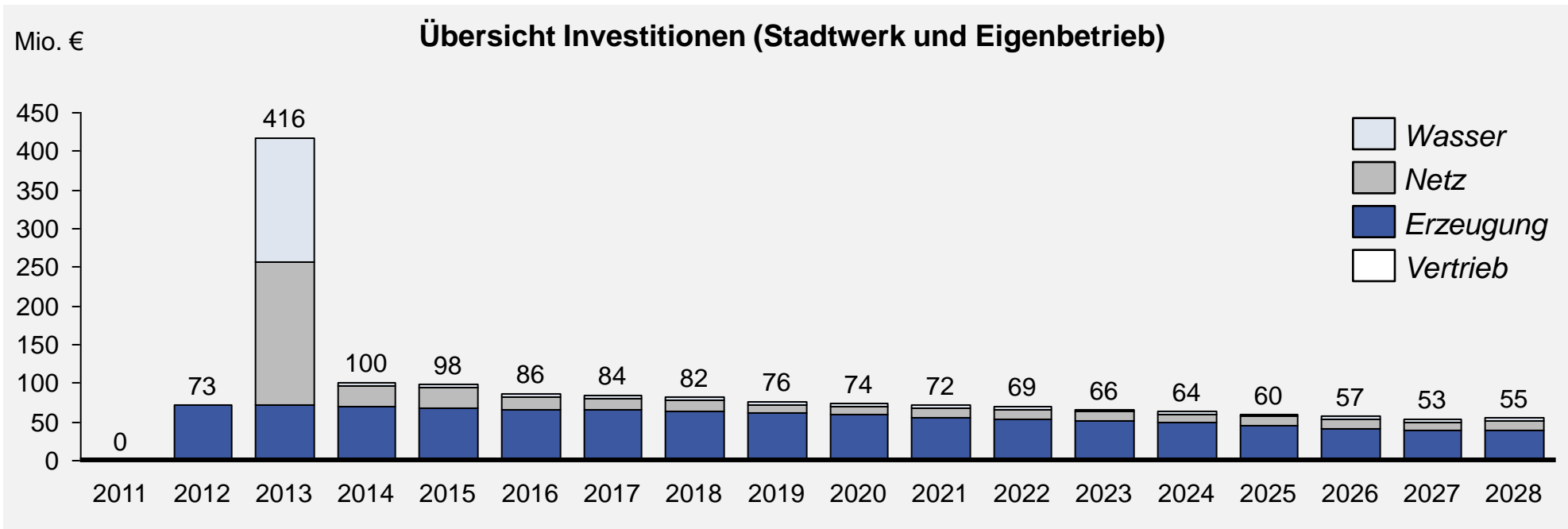
Modellkombination 22			
Wasserversorgung kommunal	Ökoenergieerzeugung kommunal	Netzbetreiber Kooperation	Energievertrieb kommunal
<b>Kapitalwert Basisszenario</b>	71 Mio. €	<b>Mitarbeiter 2020</b>	520
<b>Kapitalwert negatives Szenario</b>	-120 Mio. €	<b>EBIT 2020</b>	65 Mio. €
<b>Eigenkapitalrendite</b>	7,7 %	<b>Wirtschaftliche Bewertung</b>	1,5
<b>Eigenkapital 2020</b>	359 Mio. €	<b>Qualitative Bewertung</b>	2,8
		<b>Gesamtnote</b>	2,2

# Organisation



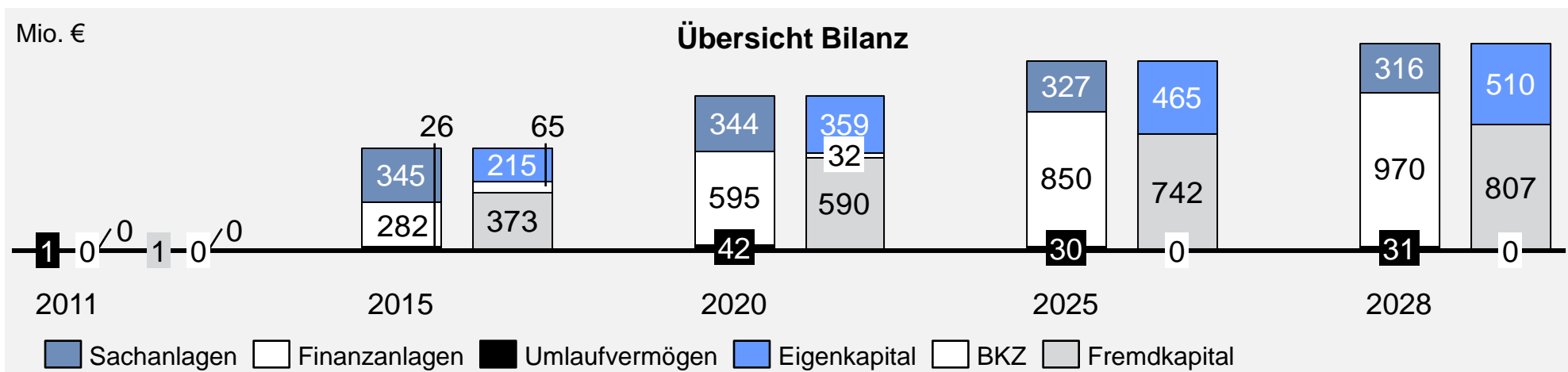
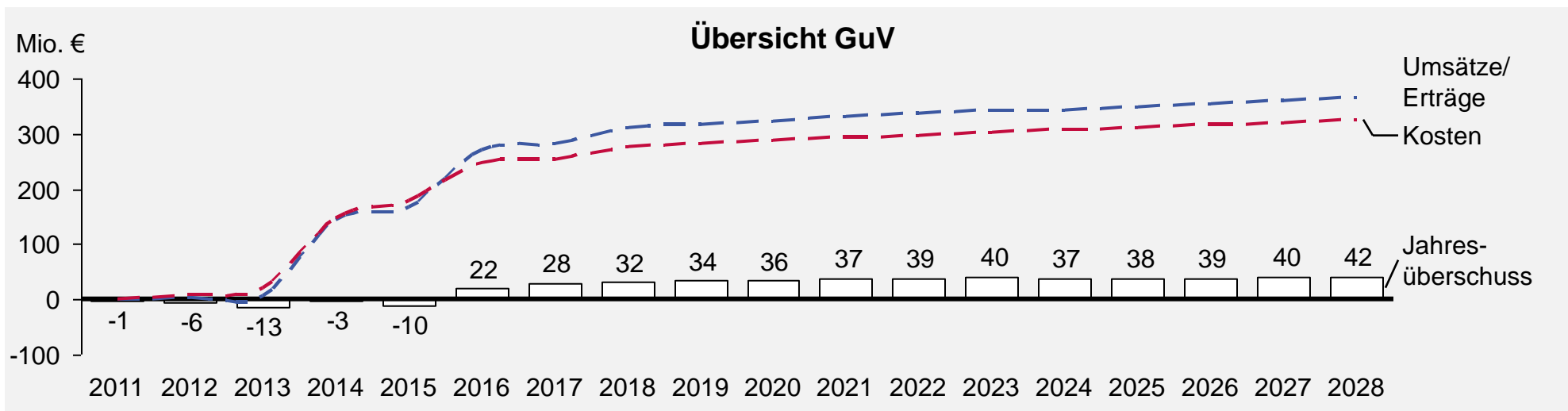
\* Inkl. 51% Ergebnis Netzeigentumsgesellschaft

## Investitionen



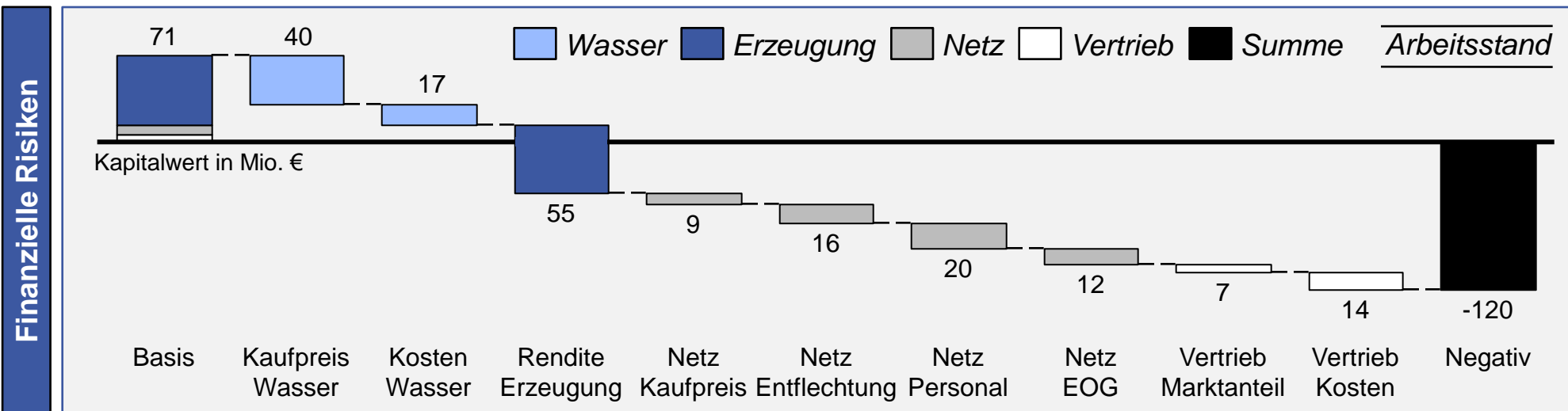
- Wasser: Kaufpreis 160 Mio. € Ende 2013, Reinvestitionen von ca. 3 Mio. € p.a. für Erneuerungen
- Erzeugung: Kontinuierlich 75 bis 40 Mio. € p.a. (Zubau 10 GWh Wärme und 70 GWh Strom p.a.)
- Netz: Kaufpreis ca. 105 Mio. € Strom und 80 Mio. € Gas, Reinvestitionen von ca. 11 Mio. € p.a. für Erneuerungen, Entflechtungsinvestitionen jeweils ca. 10 Mio. € Strom 2014 und 2015, 5 Mio. € Gas 2014 bis 2018
- Vertrieb: Aufbau Risikokapital (keine Investition)

## GuV und Bilanz





## Risiken



**Umsetzungsrisiken**

<p><b>Wasser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzungsrisiken durch Auswahl eines qualitativ hochwertigen Dienstleisters/ Kooperationspartners gut beherrschbar</li> </ul>	<p><b>Erzeugung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operative/ technische Risiken</li> <li>Projektrisiko, Geschäftsaufnahme</li> <li>Mitarbeiterisiko (Know-how)</li> </ul>	<p><b>Netz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operative und technische Risiken bei Übernahme des Geschäfts vorhanden</li> <li>Betriebsübergang nach § 613 a BGB</li> <li>Kompetenzrisiko</li> <li>Dauer der Entflechtung</li> </ul>	<p><b>Vertrieb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe operative/ technische Risiken wg. Fremdvergabe der kritischen Prozesse</li> <li>Geringes Projektrisiko, Geschäftsaufnahme aufgrund von skalierbarem Investitionsvolumen</li> <li>Mitarbeiterisiko (Know-how)</li> </ul>
--	--	---	---

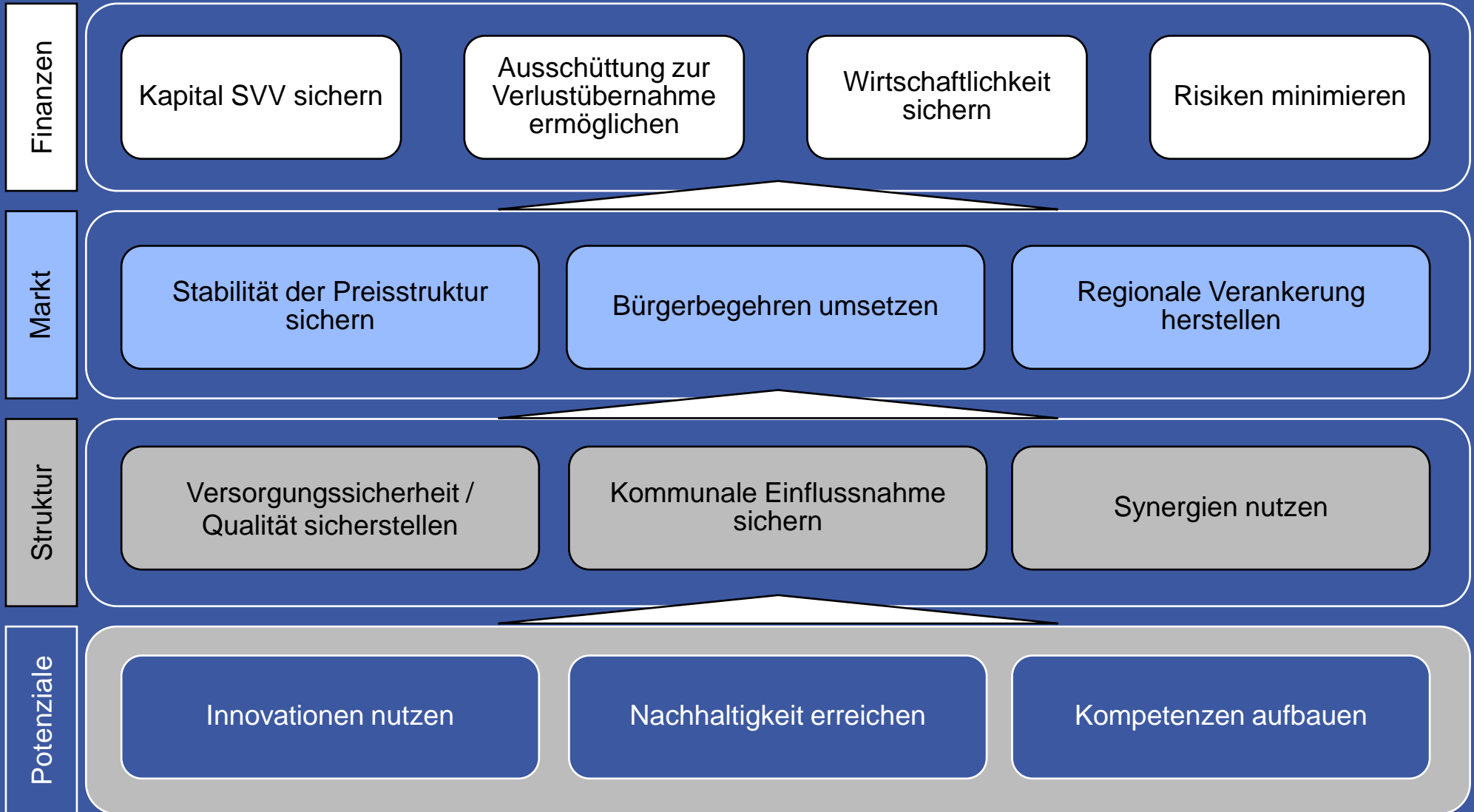
**Gesamt-Umsetzungsrisiko: hoch**

# Agenda

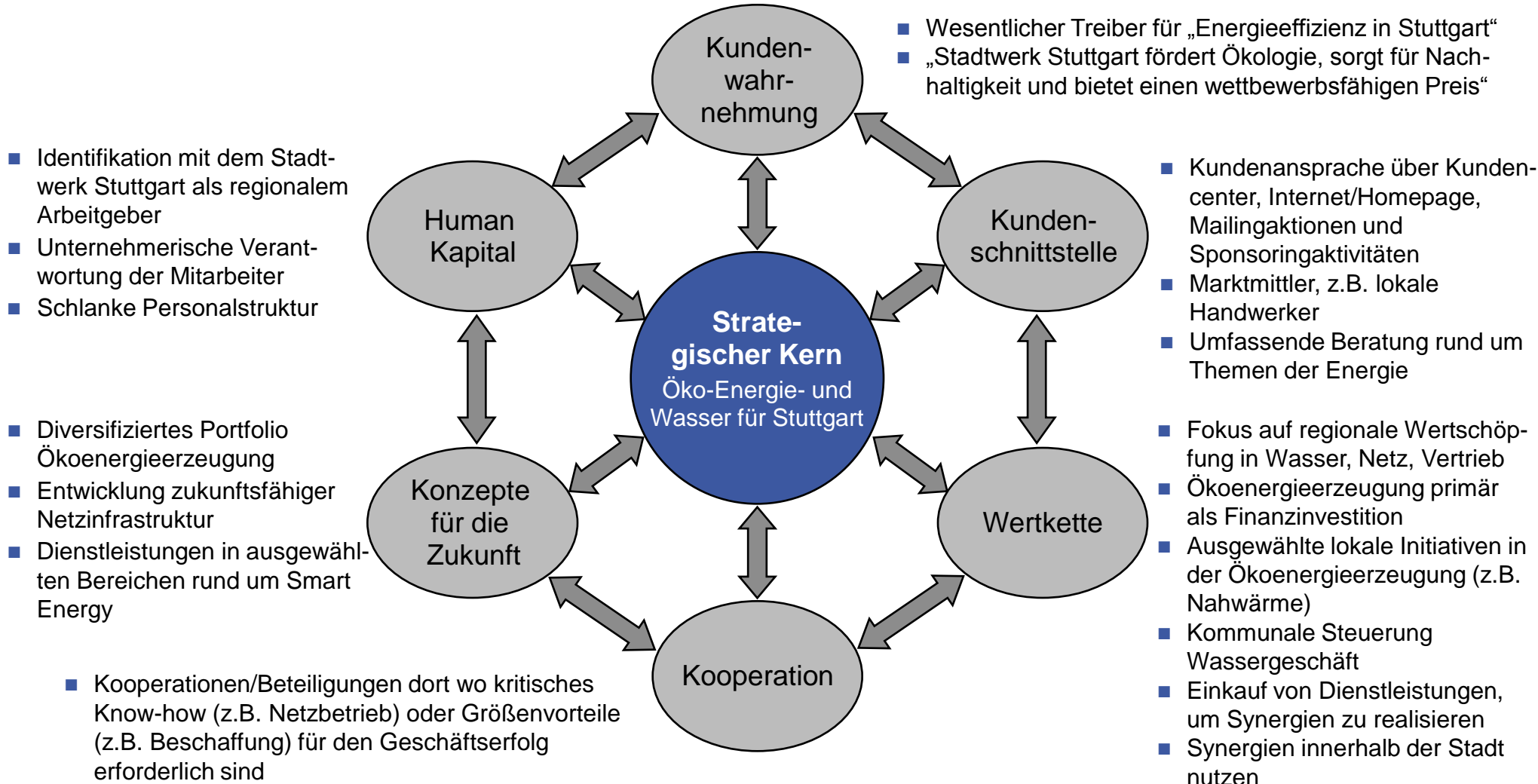
---

- Zielsetzung des Termins
- Übersicht der Modellkombinationen
- Bewertung und gutachterliche Empfehlung
  - Nr. 18: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung/Vertrieb kommunal
  - Nr. 25: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzinvestor/Vertrieb Kooperation
  - Nr. 17: Wasser/Erzeugung/Vertrieb kommunal, kein Netz
  - Nr. 14: Wasser/Netzinvestor/Erzeugung kommunal, kein Vertrieb
  - Nr. 21: Wasser/Netzbetreiber/Erzeugung/Vertrieb kommunal
  - Nr. 22: Wasser/Erzeugung kommunal, Netzbetreiber/Vertrieb Kooperation
- **Zusammenfassung/Empfehlung**
- Umsetzungsplanung
- Nächste Schritte

# Ziellandkarte der Landeshauptstadt Stuttgart in Bezug auf ein Stadtwerk Stuttgart



## 7K-Modell



## Vorbemerkungen zur Empfehlung

---

Alle Modellvarianten erfordern **optimierte Prozesse, Strukturen und Systeme** sowie die entsprechende Anzahl gut **qualifizierter Mitarbeiter**.

Alle Varianten bergen grundsätzlich **Risiken** im Rahmen des Erwerbs (z.B. Kaufpreis, Entflechtung) des Geschäftsaufbaus (z.B. Mitarbeiterverfügbarkeit, Ingangsetzungsinvestitionen) und des Geschäftsbetriebs (z.B. Kosten, Geschäftsentwicklung). Die Auswirkung dieser Risiken auf den Kapitalwert ist in den einzelnen Modellvarianten dargestellt, die Ausprägung dieser Risiken muss ständig kontrolliert werden und ggf. entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Die Umsetzbarkeit der Modellvarianten hängt von Parametern ab, die teilweise nur im Rahmen von **Verhandlungslösungen** mit der EnBW erzielt werden können. Dabei muss das **Gesamtpaket** betrachtet werden, also neben den Kosten/Investitionen bspw. für den Kauf der Infrastruktur, die Entflechtung und den Geschäftsbetrieb auch der erzielbaren Umfang der Lösung im Bereich Wasser.

Ebenso muss die Eignung möglicher **Kooperationspartner** und Dienstleister für eine zuverlässige und nachhaltige Leistungserbringung gegeben sein, damit die Risiken für die Stadt im definierten Rahmen bleiben.

Die Berechnung der Wirtschaftlichkeit basiert auf **Annahmen** zur Entwicklung der ökonomischen, technologischen und demografischen Parameter (z.B. Kaufpreis, Entflechtungskosten, Projektrenditen, Investitionsvolumina, Netzentgelt, Einspeisevergütung, Kundenverhalten, Kostenentwicklung, Bevölkerungsentwicklung, Verbrauchsverhalten, technologischer Fortschritt, regulatorische Rahmenbedingungen). Horváth & Partners hat auf der Basis von Marktrecherchen, Expertenbefragungen und Sensitivitätsanalysen eine Einschätzung zur Entwicklung dieser Parameter vorgenommen. Die tatsächliche Entwicklung muss sorgfältig beobachtet werden und die **Kalkulationen ggf. angepasst werden**. Dadurch kann sich die Wirtschaftlichkeit einzelner Modellvarianten ändern.

## Zusammenfassung der Bewertung<sup>1)</sup>

Modellvarianten		Ergebnis Phase 3						Ergebnis Phase 2	
N° GDRs 724/2010	N° UA 17.9.2010	Kapitalwert Basis	Kapitalwert Negativ	EK-Rendite	Note Wirtschaftl.	Note Qualitativ	Note Gesamt	Basis	Negativ
1	18	82	-72	8,0%	1,5	2,5	2,0	143	-142
2	25	86	-38	8,0%	1,5	2,5	2,0	120	-156
3	17	63	-70	6,7%	1,5	2,5	2,0	104	-174
4	14	76	-58	7,7%	1,5	2,6	2,0	138	-140
5	21	79	-169	7,7%	1,5	2,8	2,2	127	-302
6	22	71	-120	7,7%	1,5	2,8	2,2	115	-238

1) Siehe auch „Übersicht Modellvarianten“

## Zusammenfassung der Empfehlung

### Netz

Horváth & Partners empfiehlt der LHS, unter Renditegesichtspunkten ein Eigentum am Netz anzustreben. Wir empfehlen eine schlanke Lösung als **Netzinvestor**, um operative Risiken auf Seiten der Stadt zu vermeiden. Der Netzinvestor sollte dabei als **kooperative** Lösung oder ggf. als kommunale Lösung ausgestaltet werden, abhängig vom Verhandlungserfolg des Gesamtpakets.

### Wasser

Die **Übernahme des Wassergeschäfts** bewerten wir unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten neutral. Im Rahmen einer Verhandlungslösung mit der EnBW sollte angestrebt werden, die Netze, die Bezugsrechte und die Kunden zu den im Business Case definierten Konditionen zu übernehmen. Wir empfehlen, den operativen Betrieb an einen Netzbetreiber auszulagern.

### Erzeugung

Unter Renditegesichtspunkten und vor dem Hintergrund der Zielsetzung "Nachhaltigkeit erreichen" empfehlen wir, gezielt in Projekte zur **Ökoenergieerzeugung** zu investieren. Investitionen sollten dabei in regionale und überregionale Projekte primär als **Finanzinvestments** erfolgen.

### Vertrieb

Horváth & Partners sieht den **Vertrieb** als Möglichkeit, unmittelbar lokal aktiv zu werden und lokale Wertschöpfung mit Bezug zu Energieeffizienz zu fördern. Wir empfehlen eine **Kooperationslösung**, die eine wirtschaftliche und risikominimierte Geschäftsabwicklung ermöglicht. Vertriebsaktivitäten sollten in Kombination mit einem Dienstleistungsangebot (z.B. Smart Energy) erfolgen.

Hinsichtlich der angestrebten **Beteiligungsverhältnisse** der LHS bei den kooperativen Lösungen empfehlen wir eine Gesamtbetrachtung, in der Umsetzungschancen, Nutzen, Risiken und politische Ziele gleichermaßen berücksichtigt werden.

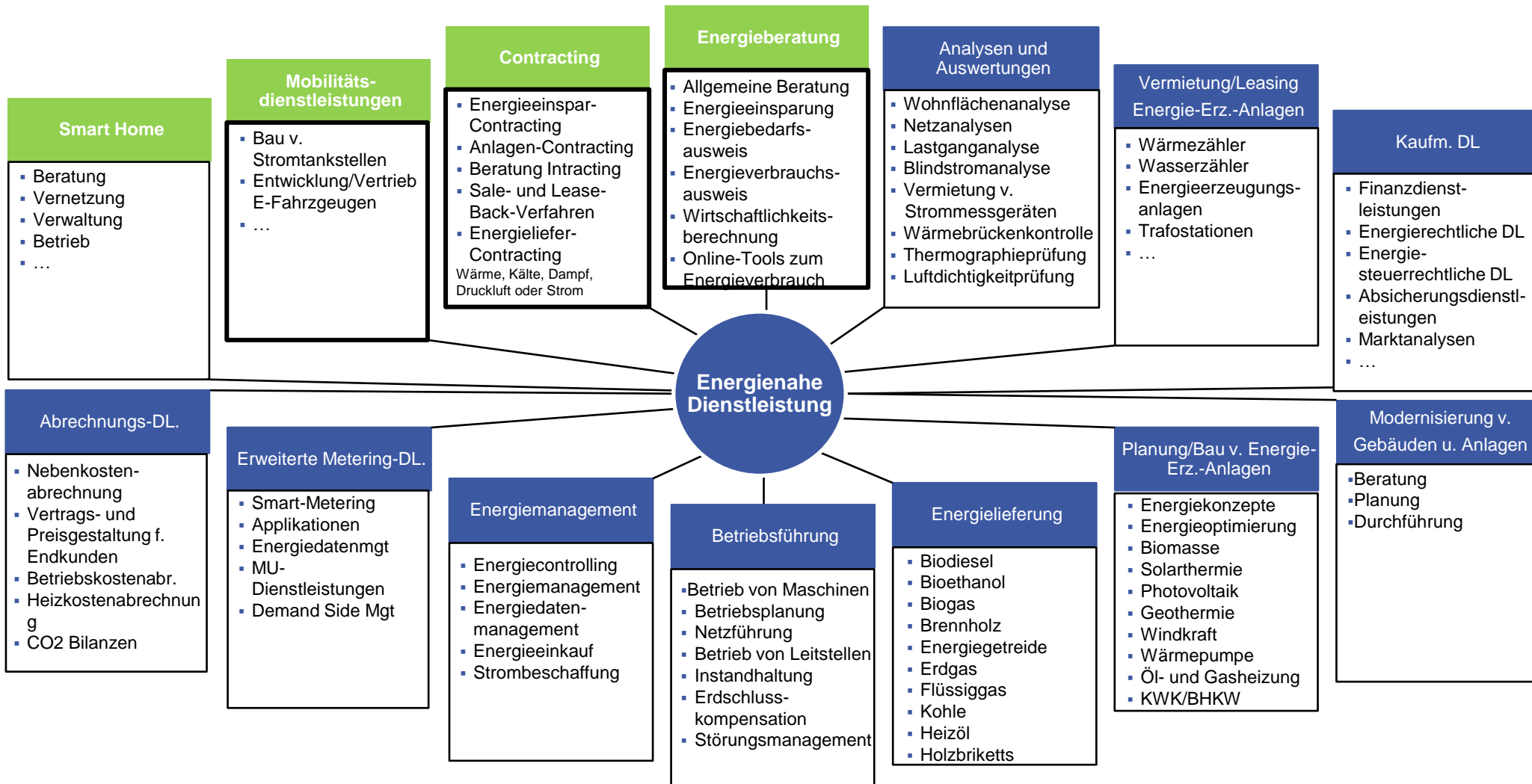
## Strategische Optionen im Bereiche Energienahe Dienstleistungen

Die strategischen Optionen orientieren sich an den bisherigen Überlegungen des Stadtwerks. Die Dienstleistungen soll nicht im Wettbewerb zu regional ansässigem Gewerbe aufgebaut werden.

<b>Wertschöpfungsstufen</b>	Erzeugung / Speicher	Netz	Beschaffung / Handel	Vertrieb
<b>Spartenorientierung</b>	Strom	Gas	Wasser	Wärme
<b>Wertschöpfungstiefe</b>	Eigenleistung (Beratung)		Fremdvergabe (Technik)	
<b>Kundengruppen</b>	Haushaltskunden	Gewerbe	Industrie	Öffentliche Einrichtungen
<b>Kommunikation</b>	direkt		indirekt	
<b>Region</b>	international	Bundesweit	Regional	Stadt Stuttgart
<b>Zukunftskonzepte</b>	Erneuerbare Energien	Smart Home	Smart Grid	Elektromobilität
<b>Kompetenzen</b>	Eigene Kompetenzen vorhanden	Zugriff auf Kompetenzen Dritter möglich	Kompetenzaufbau erforderlich	



# Aus dem im Markt gängiger energienaher Dienstleistungen sind Energieberatung (Energieeffizienz), Mobilitätsdienstleistungen und Contracting eine logische Verlängerung der Wertschöpfung für die Stadt Stuttgart



# Agenda

---

- Zielsetzung des Termins
- Übersicht der Modellkombinationen
- Bewertung und gutachterliche Empfehlung
- **Umsetzungsplanung**
- Nächste Schritte

## Annahmen für die Umsetzung

---

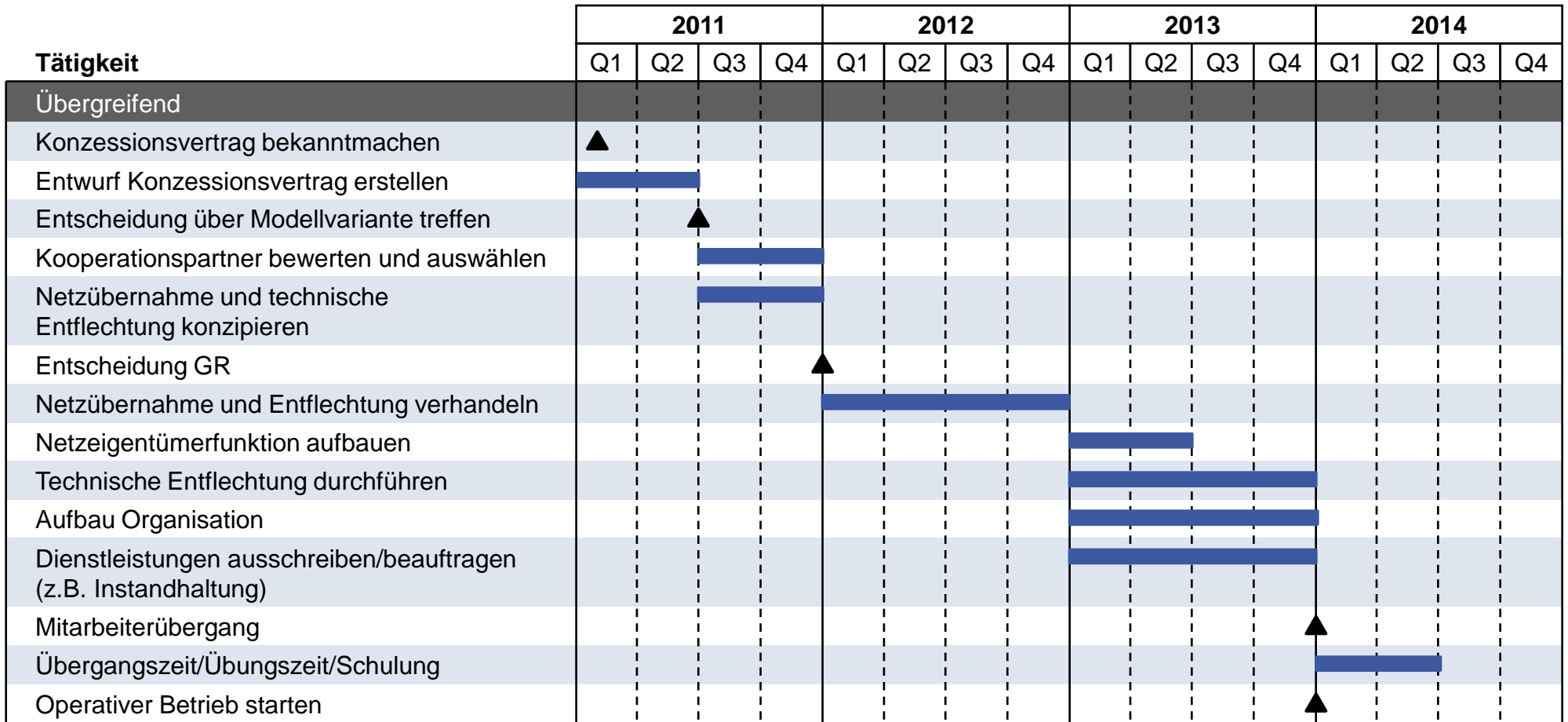
- Operativer Betrieb Wasser startet mit dem neuen Konzessionsvertrag 2014
- Netzinvestor kommunal und Kooperation starten jeweils mit dem neuen Konzessionsvertrag 2014
- Netzbetreiber (Strom) startet (zum) 2016, Netzbetreiber (Gas) startet 2018. Übergangsweise wird das Netz verpachtet
- Vertrieb startet ab 2012, Aufbau ab 2011
- Investitionen in Ökoenergieerzeugung starten 2012

## Umsetzungsplan – die kommenden 12 Monate

Modul	2010	2011			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Empfehlung des Gutachters im GR	▲				
Bekanntmachung Konzessionsvertrag vornehmen		▲			
Anforderungen an Konzessionsvertrag definieren		■			
GR-Entscheidung hinsichtlich Modellkombination			▲		
Auftrag GR an Verwaltung bzgl. Detailerarbeitung			■		
Verhandlung mit potenziellen Kooperationspartnern durchführen			■		
Entscheidungsvorlage/Vertragsentwürfe erstellen					■
Entscheidung bzgl. Kooperationspartner und finale Modellausprägung im GR					▲

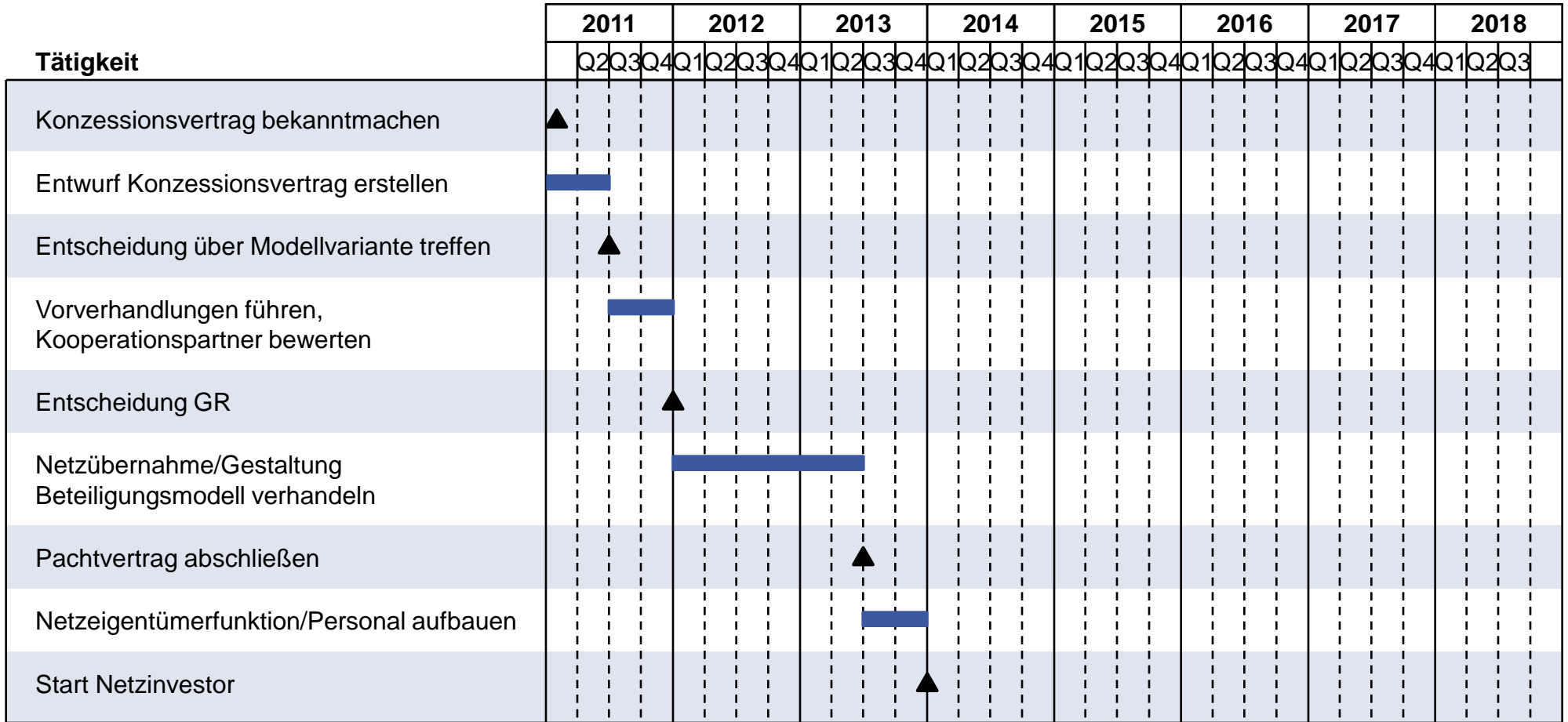
\* 2014 und 2015 Strom und Gas, ab 2016 nur Gas

# Wasser



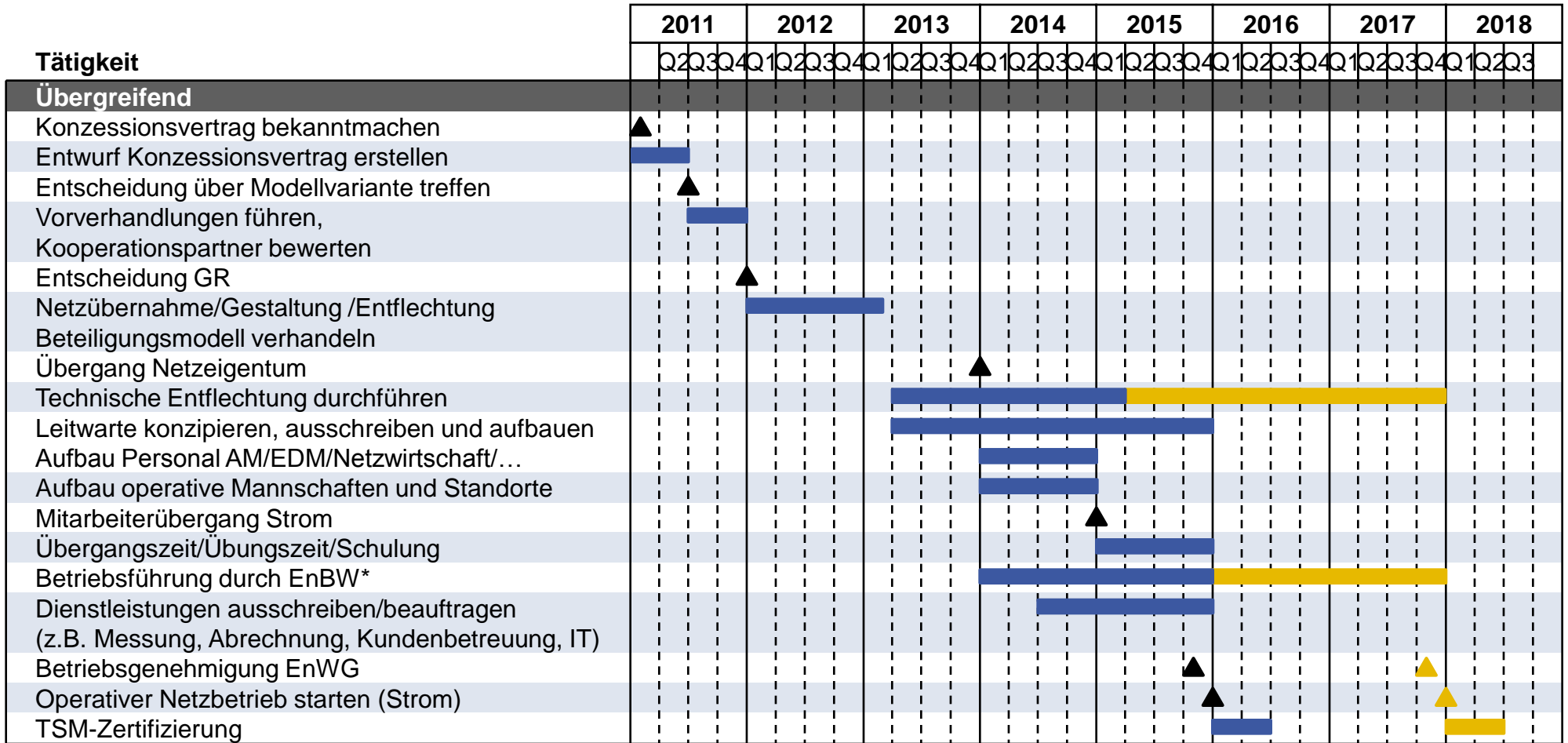
\* 2014 und 2015 Strom und Gas, ab 2016 nur Gas

# Netzinvestor



▲  
Ende AR

# Netzbetreiber

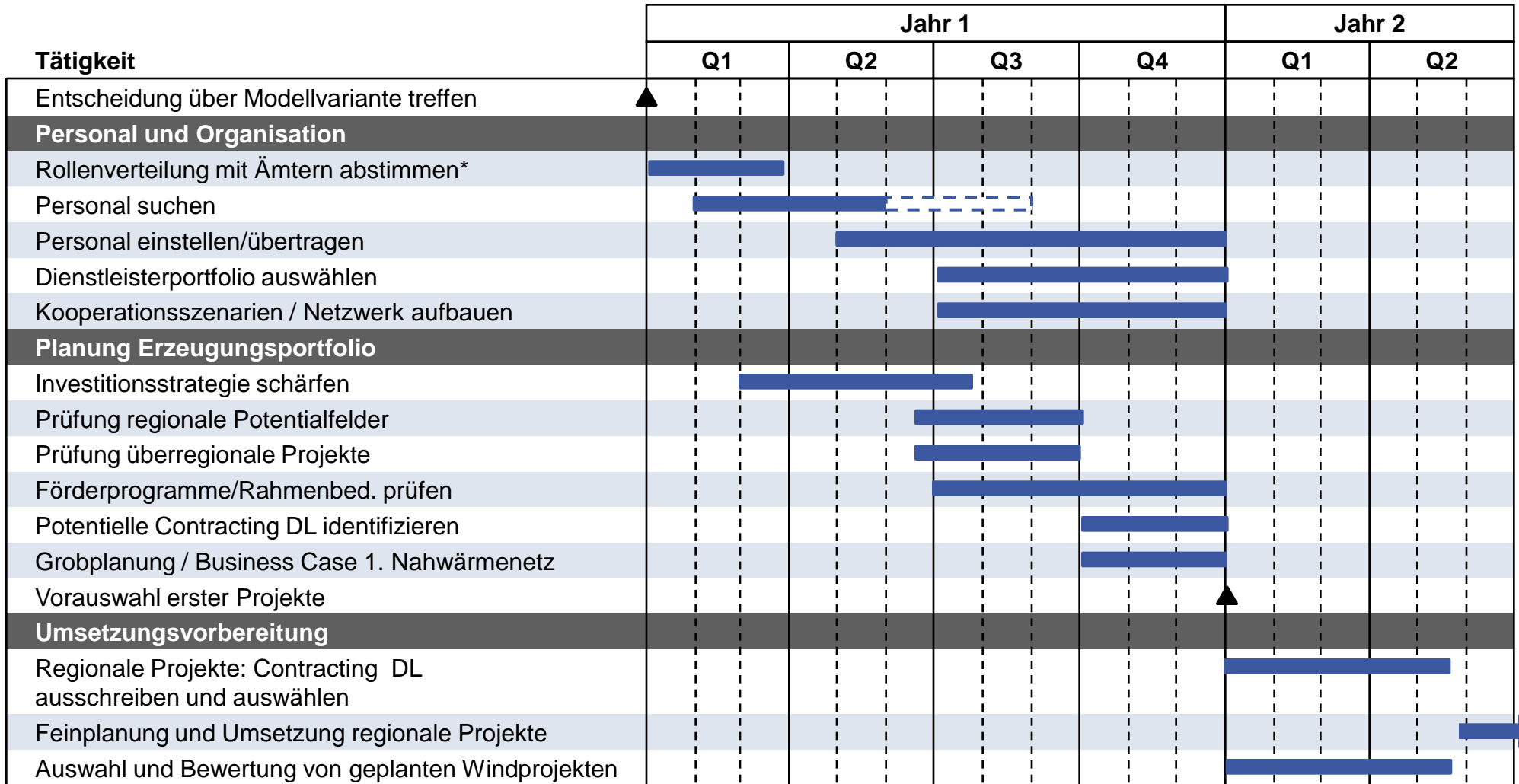


■ Gas

▲ Ende AR

\* 2014 und 2015 Strom und Gas, ab 2016 nur Gas

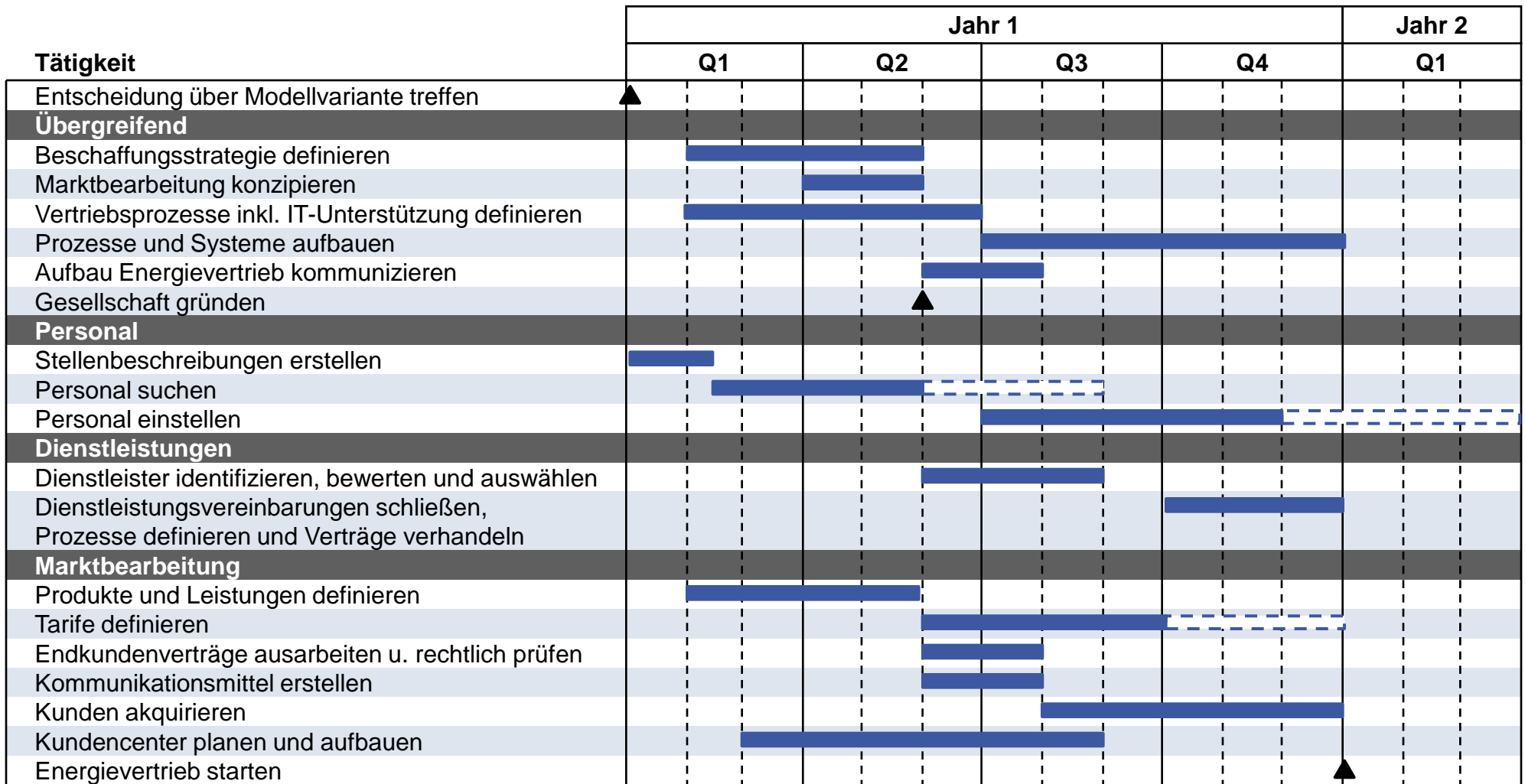
# Ökoenergieerzeugung



\*insb. Umweltamt



# Energievertrieb

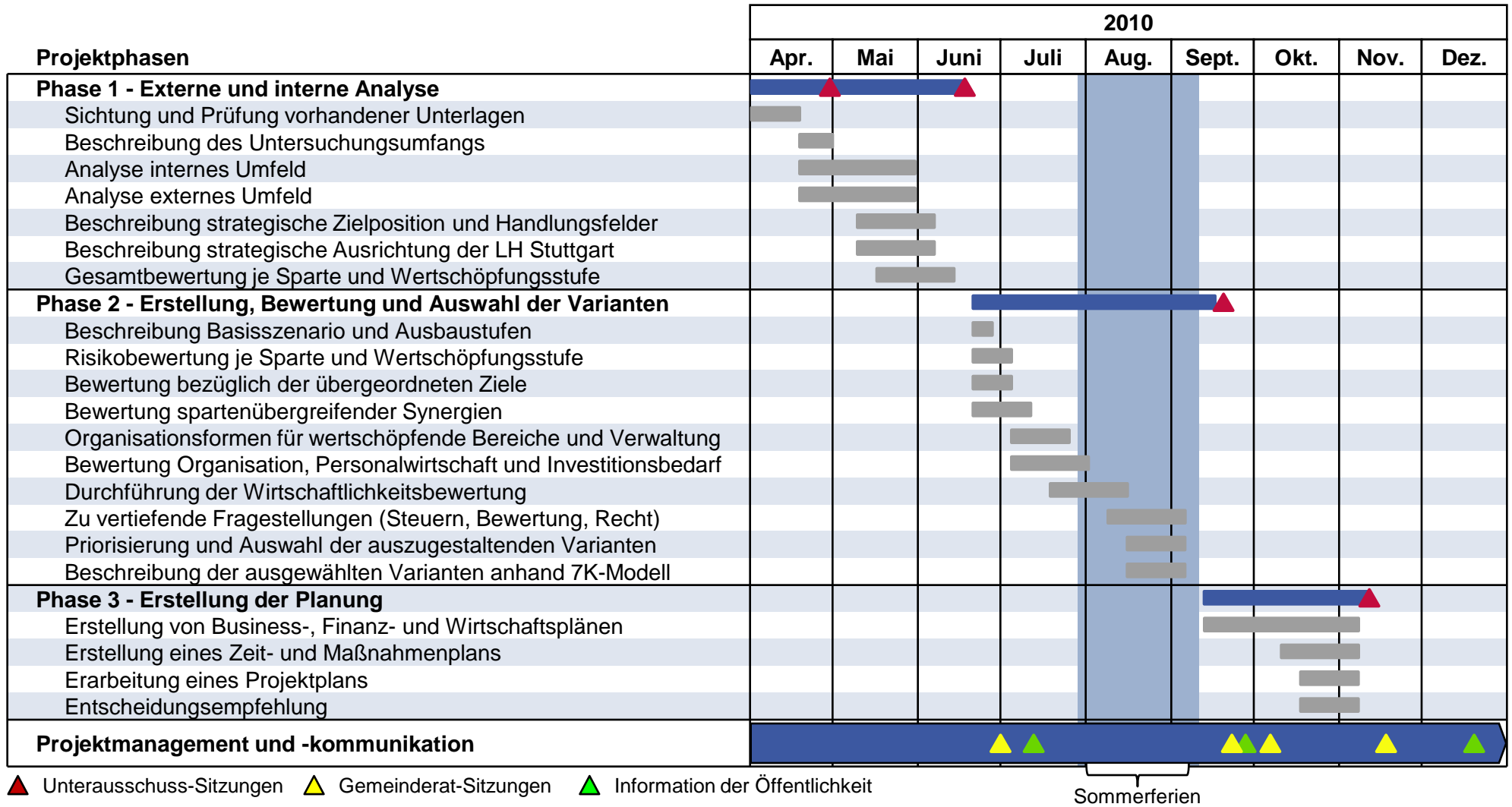


# Agenda

---

- Zielsetzung des Termins
- Übersicht der Modellkombinationen
- Bewertung und gutachterliche Empfehlung
- Umsetzungsplanung
- **Nächste Schritte**

# Die Empfehlungen werden dem Gemeinderat am 2. Dezember 2010 vorgestellt



## Die nächsten Schritte



---

# Anhang

# Erläuterung Risiken

Modell	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Wasser kommunal	Kaufpreis 250 Mio. €	Kosten +2,5 Mio. € p.a.		
Erzeugung kommunal	Renditeverschlechterung im Schnitt um 1% Punkte und Reduktion auf 25% der Produktionsmenge (Wärme)			
Vertrieb kommunal	Marktanteil halbiert	Erhöhung der Kosten um 10%		
Vertrieb Kooperation	Marktanteil halbiert	Erhöhung der Kosten um 10%		
Netzinvestor kommunal	Kaufpreis + 40 Mio. €			
Netzinvestor Kooperation	EK-Rendite - 0,5%			
Netzbetreiber kommunal	Kaufpreis + 40 Mio. €	Entflechtungskosten + 27 Mio. €	Personalkosten +2%	Übergang EOG -5% (5 Jahre)
Netzbetreiber Kooperation	Kaufpreis + 40 Mio. €	Entflechtungskosten + 27 Mio. €	Personalkosten +2%	Übergang EOG -5% (5 Jahre)