

Eine kommunale Kraft und ihr Geschäftsmodell

Vorstellung von Thüga und der Thüga-Gruppe

Inhaltsangabe

Thüga – wie arbeitet das größte kommunale EVU-Netzwerk?

Was macht aus Sicht von Thüga ein erfolgreiches Stadtwerk aus?

Welche Modelle sind für Rekommunalisierung denkbar und für welches Modell steht Thüga?

8 Millionen Menschen, 450 Städte und Gemeinden, 90 Stadtwerke, 1 Idee: **Zusammenarbeit schafft Energie für Lebensräume**

Partnerschaftsmodell



Allianz auf Ebene der Städte

- 450 Städte und Gemeinden
- Vertreten in 12 Bundesländern
- Verantwortlich für den Lebensraum von 8 Millionen Menschen
- Städte und Gemeinden sind die Mehrheitsgesellschafter von 90 kommunalen Energie- und Wasserversorgungsunternehmen
- unternehmerisches Netzwerk: Thüga-Gruppe

Die Thüga-Gruppe bildet das größte kommunale Netzwerk in Deutschland

Kennzahlen Thüga-Gruppe

- Umsatz: 21,3 Mrd. Euro
- Investitionen: 1,1 Mrd. Euro
- Gasabsatz: 113,0 Mrd. kWh
- Stromabsatz: 40,1 Mrd. kWh
- Wärmeabsatz: 8,1 Mrd. kWh
- Wasserabsatz: 317,7 Mio. m³
- Gaskunden: 2,1 Mio.
- Stromkunden: 3,6 Mio.
- Wärmekunden: 0,1 Mio.
- Wasserkunden: 1 Mio.
- Mitarbeiter: 18.200

31.12.2011

Standorte Thüga-Gruppe



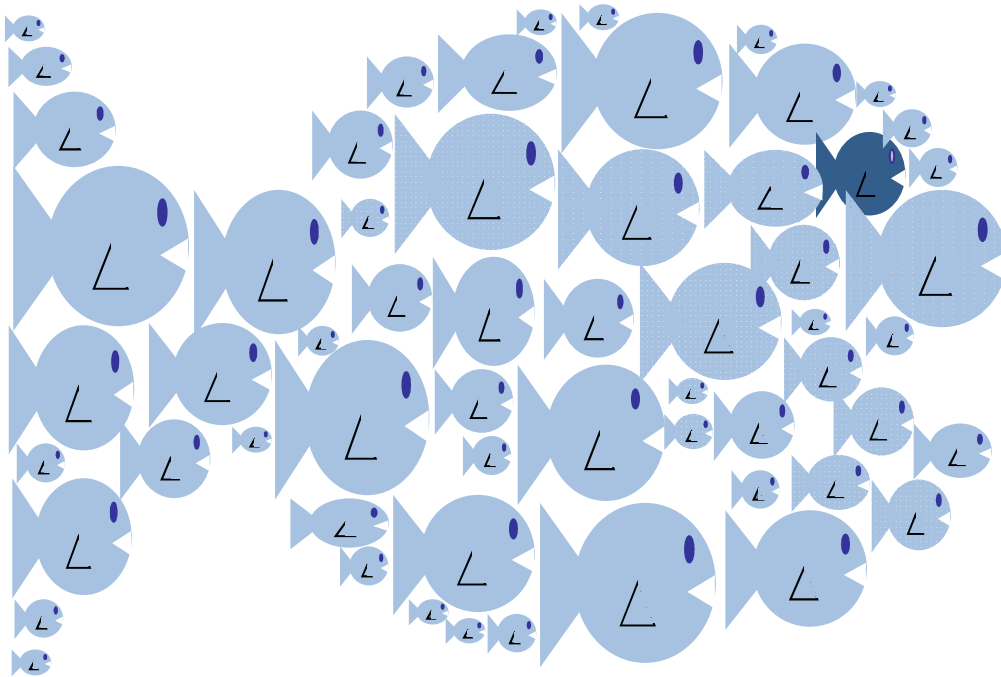
Neben kleinen und mittleren Städten umfasst die Thüga-Gruppe auch Stadtwerke aus Städten vergleichbarer Größe zu Stuttgart

Thüga-Beteiligungen

Thüga-Beteiligungen	Umsatz in Mio. €	Thüga- Quote %
1 Stadtwerke Hannover AG, Hannover	2.482	24,0
2 N-ERGIE Aktiengesellschaft, Nürnberg	2.042	39,8
3 Mainova AG, Frankfurt	1.893	24,4
4 DREWAG Stadtwerke Dresden GmbH, Dresden	1.052	10,0
5 badenova AG & Co. KG, Freiburg	755	47,3
6 eins energie in Sachsen GmbH & Co. KG, Chemnitz	651	39,9
7 Energie Südbayern GmbH, München	560	50,0
8 WEMAG AG, Schwerin	500	25,1
9 Stadtwerke Würzburg, Würzburg	430	22,7
10 Städtische Werke Aktiengesellschaft, Kassel	408	24,9
...		
43 Stadtwerke Zweibrücken GmbH, Zweibrücken	40	25,1
44 e-werk Reinbek-Wentorf GmbH, Reinbek	39	21,5
45 Stadtwerke Germersheim GmbH, Germersheim	36	25,1
...		
88 Stadtwerke GmbH Kirchheimbolanden, Kirchheimbolanden	15	30,0
89 Gasstadtwerke Zerbst GmbH, Zerbst	10	49,0
90 Gasversorgung Lahn-Dill, Wetzlar	9	50,0

Das Thüga-Netzwerk ist ein Verbund, mit dem Unternehmen aller Größen Netzwerkvorteile realisieren können

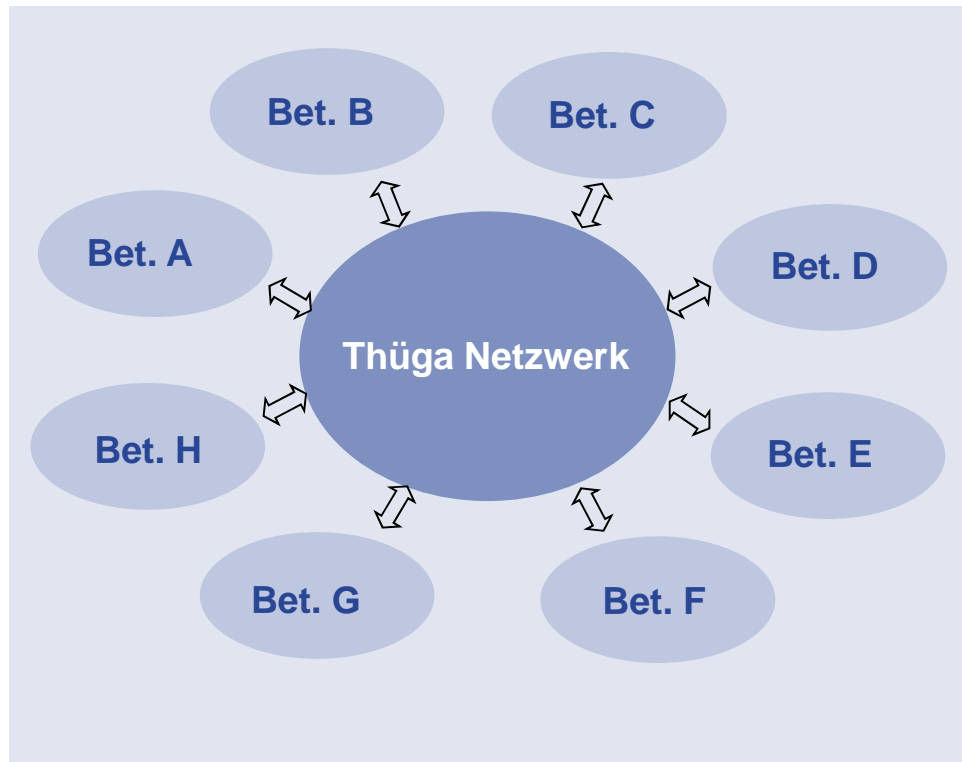
Grundidee des Thüga-Netzwerks



- Rund 90 Unternehmen bilden den größten kommunalen Energieverbund
- Größenvorteile durch Bündelung, z. B. beim Energiebezug und Materialeinkauf
- Know-how-Austausch: gegenseitiges Lernen innerhalb des Netzwerks
- Gemeinsam verbessern die Beteiligungen ihre Wettbewerbsfähigkeit, um mit den „großen Fischen“ im Energiegeschäft mitzuhalten

Grundlage des Thüga-Modells ist die unternehmerische Verantwortung bei den Unternehmen vor Ort

Grundgedanke des Thüga-Netzwerks



Verantwortung der Beteiligungen

- Marktnähe durch dezentrale Entscheidungskompetenz und hohe Wertschöpfung vor Ort
- Netzmanagement und -betrieb
Zusammenarbeit mit der Stadt
- Vertrieb und Kundenservice vor Ort/
Pflege der lokalen Marke

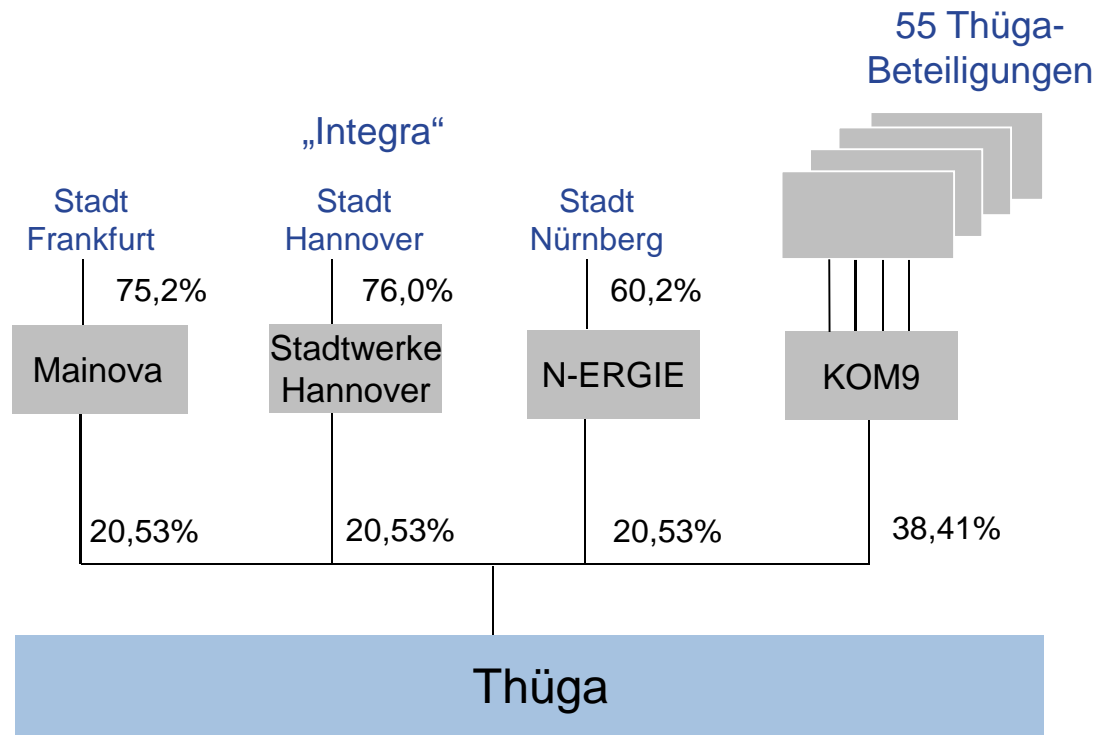
Verantwortung des Netzwerks

- Erzielung von Skaleneffekten durch Bündelung (z. B. Energiebeschaffung)
- Realisierung von Synergie-Effekten durch Kooperationen
- Bereitstellung von Fachwissen sowie Know-how-Austausch im Thüga-Netzwerk

Stärkung der Beteiligungen als eigenständige, wettbewerbsfähige Unternehmen durch Schaffung von Verbundvorteilen

Thüga ist kommunal

58 Unternehmen der Thüga-Gruppe sind an der Thüga beteiligt



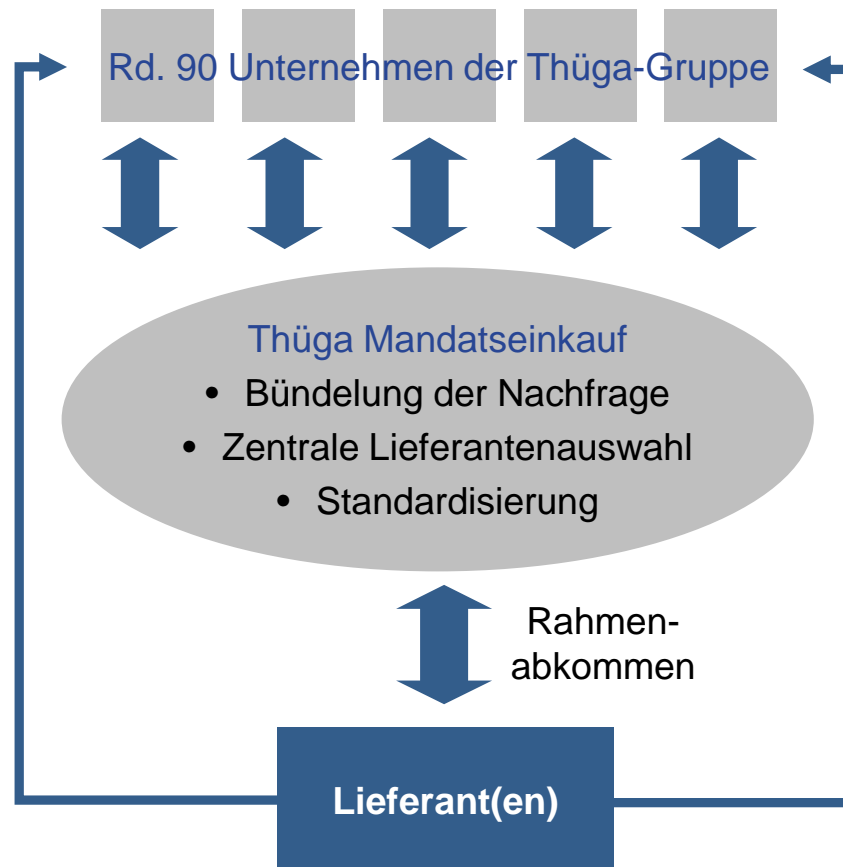
Historie der Thüga

- **1867** gegründet
- Nach **1989** starkes Engagement in Ostdeutschland
- **2009** E.ON veräußert Thüga-Anteile an kommunale Konsortien Integra und KOM9
- **Seit 2010** Stärkung des Beteiligungsportfolios durch Beteiligungen an der WEMAG und den Städtischen Werken Kassel, den Stadtwerken Energie Jena-Pößneck und den Stadtwerken Freudenstadt

⇒ 58 Unternehmen aus der Gruppe haben sich am Thüga-Kauf beteiligt

Durch Bündelung des Einkaufsvolumens erzielen die Unternehmen der Thüga-Gruppe deutliche Materialeinsparungen

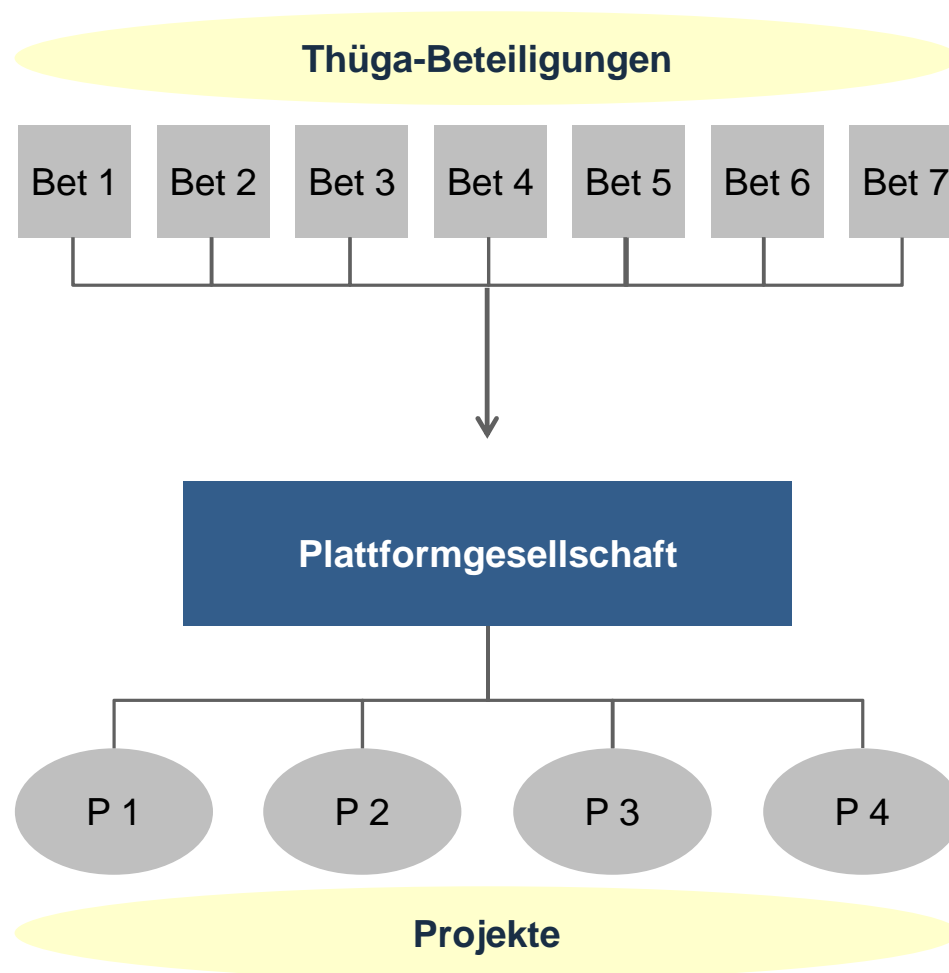
Thüga-Modell konkret: Kostenvorteile durch gemeinsamen Materialeinkauf



- Nahezu alle Beteiligungsunternehmen der Thüga-Gruppe nehmen an der gemeinsamen Materialbeschaffung teil
- Basis für die gemeinsame Beschaffung sind einheitliche technische Spezifikationen für alle Produktgruppen

Für überregionale EE-Investitionen hat die Thüga-Gruppe eine Gesellschaft gegründet, die auch neuen Partnern offen steht

Thüga konkret: Plattformgesellschaft für Erneuerbare Energien



Erläuterungen

- Gründung einer Plattform für Erneuerbare Energien in 2010
- Heute 35 Thüga Partner beteiligt
- Geplante Investitionen > 1 Mrd. € bis 2020
- Fokus der Investitionen liegt zunächst in Windkraft
- Bereits in 2011 erste Projekte mit rd. 56 MW erstanden (~31.000 Haushalte)

Auch in dezentrale Projekte investieren die Thüga-Partner vor Ort fast 700 Mio. € – Erfahrungen nutzbar für Partnerunternehmen

Übersicht über regionale BioEnergie-Anlagen in der Thüga-Gruppe und Thüga-Leistungen

Anlagen in Betrieb und Bau/Planung	
Biogaseinspeiseanlagen*	
Anzahl	50
Einspeisung	1.400 GWh/a
Investitionen	251 Mio. €

Biomasse-HKW	
Anzahl	21
el. Leistung	106 MW _{el}
Investitionen	445 Mio. €

Kommentare

- Erfahrungen aus über 70 Projekten lassen sich auch für Partnerunternehmen für den eigenständigen Aufbau einer regionalen Erzeugung mit erneuerbaren Energien nutzen
- Erfahrungen bei Biogasaufbereitungsverfahren z.B. mit PSA, Selexolwäsche oder Membrantechnik
- Handelsaktivitäten der Syneco (interne Biogas-Auktionen) sollen Marktliquidität schaffen und die Biogas-Nachfrage ankurbeln

* teilweise mit Biogaserzeugungsanlagen, ohne Direktverstromungs-Anlagen

Inhaltsangabe

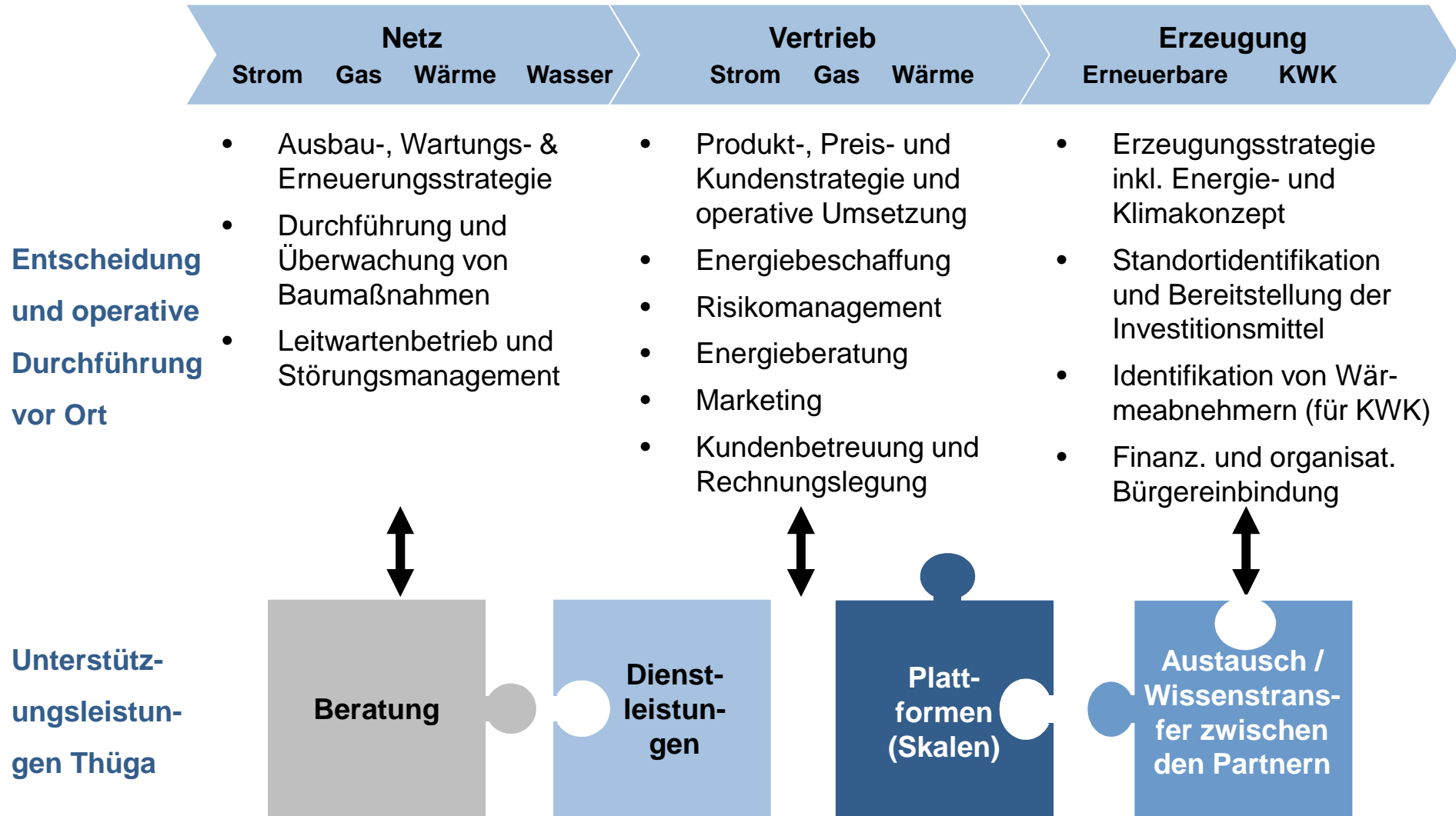
Thüga – wie arbeitet das größte kommunale EVU-Netzwerk?

Was macht aus Sicht von Thüga ein erfolgreiches Stadtwerk aus?

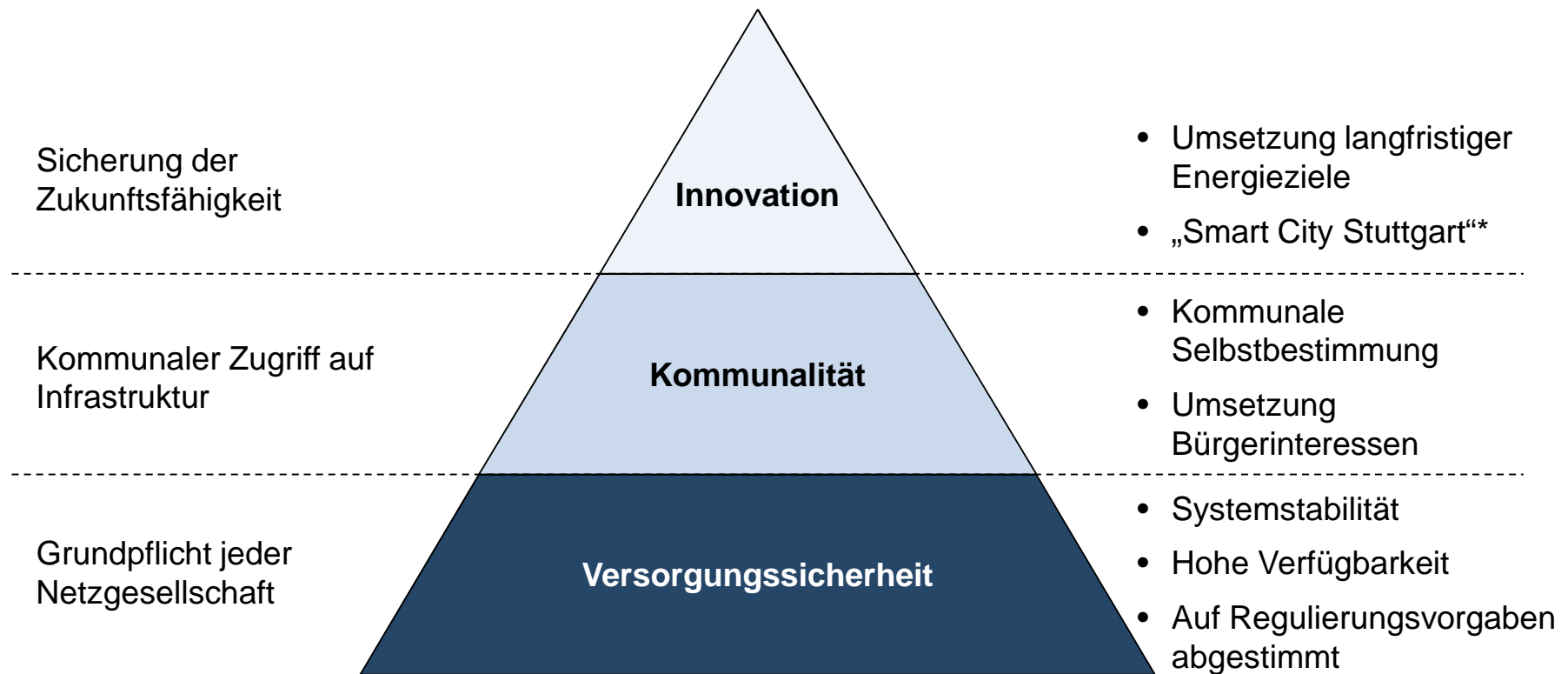
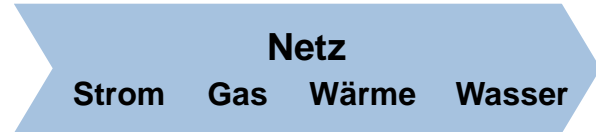
Welche Modelle sind für Rekommunalisierung denkbar und für welches Modell steht Thüga?

Das typische Stadtwerk der Thüga-Gruppe hat die volle Entscheidungskompetenz vor Ort hinsichtlich Erzeugung, Netz und Vertrieb

Entscheidungskompetenz vor Ort – Unterstützung durch Thüga



Was muss ein Stadtwerk aus Sicht von Thüga leisten, um im Netz erfolgreich zu sein?



Wie unterstützt Thüga ihre Partnerunternehmen? – Beispielhafte Leistungen im Netz

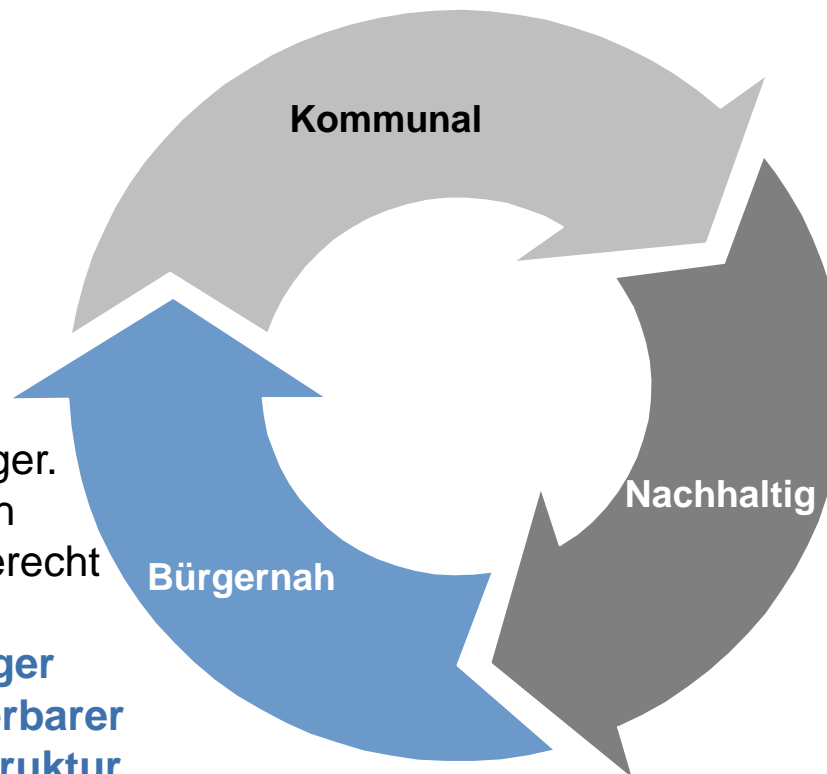
Netz
Strom Gas Wärme Wasser

Kategorie	Ausgewählte Angebote
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten/optimieren und einführen einer Instandhaltungsstrategie und einer Zielnetzplanung • Begleitung bei Verhandlungen und Führung von Musterprozessen
Operative Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung von Netzmaterial • Beschaffung von Dienstleistungen (Standard-LV) • Bündelung der Verlustenergiebeschaffung
Tools	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung von Erlösobergrenzen, Unterstützung zur Regulierungssteuerung und Netzkostenkalkulation • Kalkulationstool-Netz für „Investitionsvorhaben“
Information & Austausch	<ul style="list-style-type: none"> • Rundschreiben & Fachnewsletter zu aktuellen Themen • Infotage, Workshops & Arbeitskreise (z.B. Messwesen & Regulierungsmgmt.) • Online-Plattform als Informationsquelle

Was muss ein Stadtwerk aus Sicht von Thüga leisten, um im Vertrieb erfolgreich zu sein?

Vertrieb
Strom Gas Wärme

- Ein Stadtwerk muss **mehrheitlich der Stadt gehören**, um vom Bürger und Kunden auch als solches wahrgenommen zu werden
- Das Stadtwerk gehört mehrheitlich dem Bürger. Deshalb muss es auch seinen Ansprüchen gerecht werden.
Die **Belange der Bürger beim Ausbau erneuerbarer Energien, der Infrastruktur oder bei der Produktgestaltung** müssen **berücksichtigt** werden



- Ein Stadtwerk muss herausstellen, dass es für den Bürger da ist und seine Lebensräume bewahrt.
Atomfreiheit, eine klare Agenda zum Ausbau erneuerbarer Energien und Energieeffizienzdienstleistungen, die nicht nur der Gewinnoptimierung des Unternehmens dienen, sind hierfür Voraussetzung.

Wie unterstützt Thüga ihre Partnerunternehmen? – Beispielhafte Leistungen im Vertrieb

Vertrieb
Strom Gas Wärme

Musterverträge (Rechtssicherheit der Verträge für das Stadtwerk und die Kunden)

Unterstützung bei der Produktentwicklung (lieber ein transparentes und einfaches Produktportfolio, als verwirrte Kunden und davonlaufende Kosten)

Aktuelle Informationen zu Marktentwicklungen

Unterstützung bei der Marktforschung vor Ort

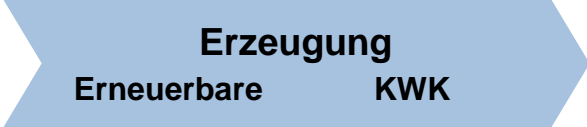
Risikooptimierte Beschaffung über Syneco und Risikomanagementunterstützung

Was muss ein Stadtwerk aus Sicht von Thüga leisten, um in der Erzeugung erfolgreich zu sein?

Erzeugung
Erneuerbare KWK

- **Unternehmerische Sicht** – Integrierte Betrachtung von energie-wirtschaftlichen, technischen, kaufmännischen (Finanzen & Markt/Absatzseite) und rechtlichen Aspekten
- **Portfoliosicht** – Betrachtung des gesamten Erzeugungsportfolios der Partnerunternehmen ohne technologische Vorfestlegung
- **Spartenübergreifende Sicht** – Ganzheitliche Betrachtung über Strom, Gas, Wärme hinweg
- **Nutzung lokaler Stärken** – Geeignete Standorte für EE sind oft knapp. Die gute Kenntnis lokaler Gegebenheiten, relevanter Grundstückseigentümer und die Unterstützung der Bürger sind bei deren Erschließung von hohem Wert
- **Detaillierte Kenntnis des lokalen Wärmebedarfs** – Wärmequellen und Wärmesenken müssen für KWK gut aufeinander abgestimmt sein

Wie unterstützt Thüga ihre Partnerunternehmen? – Beispielhafte Leistungen in der Erzeugung



Windkraft: Thüga Erneuerbare Energien GmbH & Co. KG	BioEnergie	KWK
<ul style="list-style-type: none"> • Vorteile der Plattformgesellschaft: <ul style="list-style-type: none"> - Risikodiversifizierung - Bündelung von Ressourcen - Besserer Zugang zu Projekten - Wissens- und Erfahrungsaustausch • Zielinvestitionen > 1 Mrd. € bis 2020 • Fokus der Investitionen auf Windkraft-Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlichkeitsprüfungen • Geschäftsmodelle prüfen u. weiterentwickeln • Anlagenkonzepte techn. & wirtschaftlich entwickeln • Erfahrungsaustausch in der Gruppe mit Erfahrungen in über 70 Biogas- und Biomasse-Projekten • Handelsaktivitäten der Syneco (interne Biogasauktionen) schaffen Marktliquidität und kurbeln Biogas-Nachfrage an 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Entwicklung passender Erzeugungsstrategien • Konzept (technisch, energiewirtsch.) entwickeln & Wirtschaftlichkeit bewerten • Unterstützung bei der Dienstleistersteuerung • Primärenergieeinkauf, Stromvermarktung im Großhandel unterstützen

Inhaltsangabe

Thüga – wie arbeitet das größte kommunale EVU-Netzwerk?

Was macht aus Sicht von Thüga ein erfolgreiches Stadtwerk aus?

Welche Modelle sind für Rekommunalisierung denkbar und für welches Modell steht Thüga?

Für eine Rekommunalisierung sind theoretisch mehrere Modelle denkbar

Darstellung grundsätzlicher Rekommunalisierungsmodelle

	Grundsätzliche Modellbeschreibung
Minderheitliches Betriebsführungsmodell	In der Regel verkauft der Altkonzessionär einen Minderheitsanteil an den Netzen an die Stadt. Keine signifikante Mitbestimmung der Netzstrategie – Netz wird durch Altkonzessionär betriebsgeführt
Pachtmodell	Stadt erwirbt zwar Mehrheit am Netz, verpachtet dieses aber i.d.R. an den Altkonzessionär zurück und erhält hierfür Pachtentgelt – Strategische und operative Entscheidungen und Mitarbeiter verbleiben beim Pächter
Mehrheitliches Betriebsführungsmodell	Stadt erwirbt Mehrheit, baut strategische Kompetenzen selber auf, lässt jedoch die operativen Tätigkeiten durch einen Betriebsführer ausführen – entweder den Altkonzessionär oder einen geeigneten Dritten
„Große Netzgesellschaft“	Alle Fähigkeiten (strategisch und operative Ausführung) liegen beim Stadtwerk

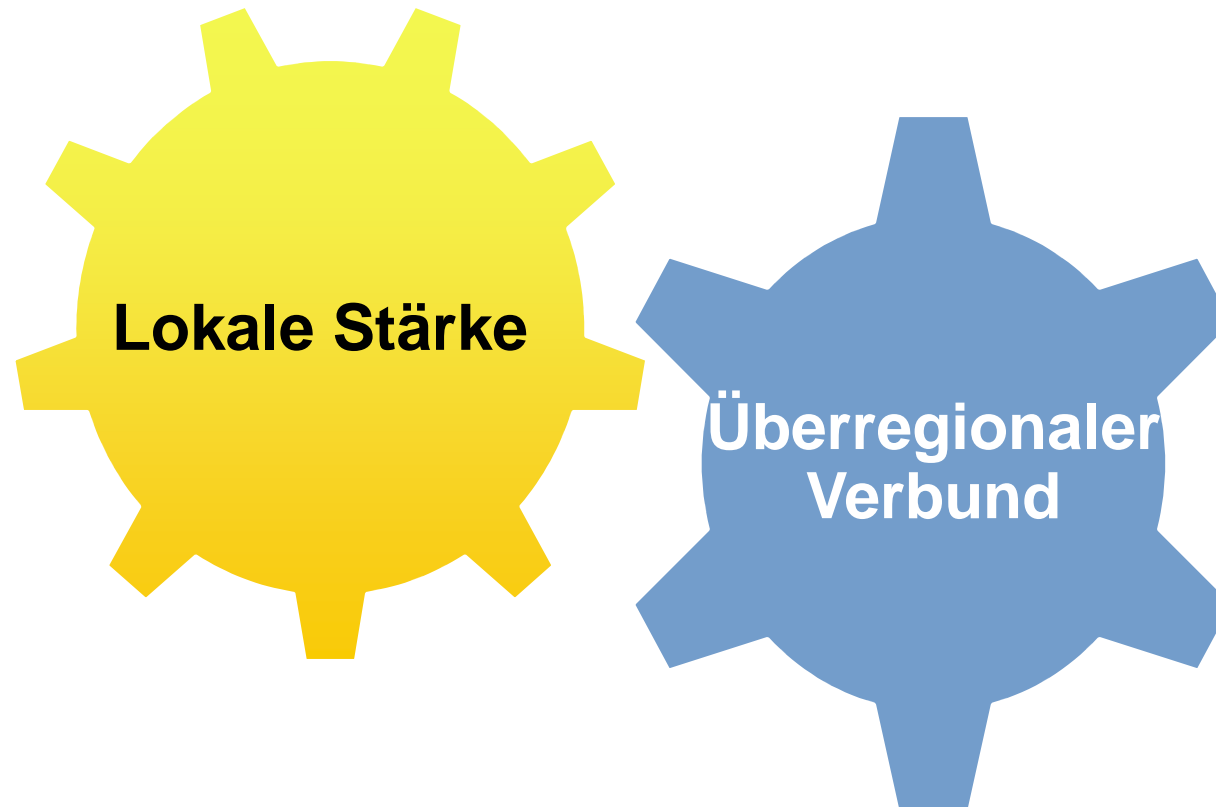
Thüga steht für Rekommunalisierungsmodelle, bei denen die strategische Entscheidungshoheit bei der Stadt liegt

Vergleich möglicher Ausprägungsstufen für Rekommunalisierung

	Minderheitliches Betriebsführungsmodell	Pachtmodell	Mehrheitliches Betriebsführungsmodell	„Große Netzgesellschaft“
Strategische Hoheit über Investitions- und Ausbaustrategie	Weitgehend durch Mehrheitspartner determiniert	Liegt weitgehend beim Pächter	Liegt beim Stadtwerk	Liegt beim Stadtwerk
Hoheit über operativen Betrieb	Bei Betriebsführer	Bei Pächter	Bei Betriebsführer	Bei Stadtwerk
Finanzielle Risiken und Chancen	Mehrheitlich bei Betriebsführer, minderheitlich bei Miteigentümer	Bei Pächter (Zielrendite für Stadt)	Bei Betriebsführer (operativ) und Stadtwerk	Bei Stadtwerk
Mitarbeiter sind angestellt beim...	Bei Betriebsführer	Bei Pächter	Operat. Mitarbeiter bei Betriebsführer, strat. Mitarb. bei Stadtwerk	Bei Stadtwerk

Thüga-Modelle

Die Thüga-Gruppe ist eine einzigartige Kombination von lokaler Stärke und überregionalem Verbund



HEUTE



MORGEN

**Flexibel sein oder flexibel bleiben
ist für manche Energieversorger die große Frage.
Für andere das große Plus.**

Ein kommunaler Lebensraum trägt nicht nur Sorge für ein erfolgreiches Miteinander im Heute: Sich zukunftsfähig aufzustellen, ist eine von vielen Fragen, die z.B. in Jena beantwortet wurden: Durch die Zusammenarbeit im starken Stadtwerke-Netz der Thüga-Gruppe schöpfen kommunale Unternehmen wie die Stadtwerke Energie Jena-Pößneck GmbH Kraft, um die Erdgas-, Strom-, Wasser- und Wärmeversorgung nachhaltig zu sichern. Selbstständig, marktgerecht und zukunftsorientiert – das große Plus für bereits 450 Städte mit über 8 Mio. Menschen. Mehr unter thuega.de

thuega
Das große Plus für alle

Jena: Die Stadtwerke Energie Jena-Pößneck GmbH, Teil der Thüga-Gruppe, versorgt die etwa 120.000 Einwohner der Stadt Jena und der Region mit Wärme, Erdgas, Strom und Wasser.