

Gasfachliche Aussprachetagung  
am 03. und 04. November 2004

**Unbundling -  
Neue Herausforderungen an die  
Unternehmensorganisation**

Michael G. Feist  
Vorstandsvorsitzender Stadtwerke Hannover AG

**enercity**<sup>®</sup>  
positive energie

## Stadtwerke Hannover AG - Profil

- Anteilseigner:
  - Kommunal 76 %
  - Thüga 24 %
- Absatzvolumen 2003
  - Strom 23 TWh davon 9 TWh an Endkunden
  - Gas 1 Mrd m<sup>3</sup>
  - Trinkwasser 45 Mio. m<sup>3</sup>
  - Fernwärme 1,3 TWh
- Bilanz 2003
  - Umsatzerlöse 1,3 Mrd Euro
  - Gewinnabführung 73 Mio. Euro

# Die zweite Welle der Liberalisierung leitet eine Wende ein ...

... Der Wettbewerb geht für die kommunalen Versorger jetzt erst richtig los.

## 1. Liberalisierungswelle 1998 - 2003:

- marktorientierter Ansatz
- Verhandlungslösung/Verbändevereinbarungen
- Fokus auf Verbundstufe/Ferngasstufe

## 2. Liberalisierungswelle 2004<sup>+</sup>

- zentralistische Regulierung
- Druck auf Reduzierung NNE/Endkundenpreise
- letzte Meile zum Kunden im Blickfeld

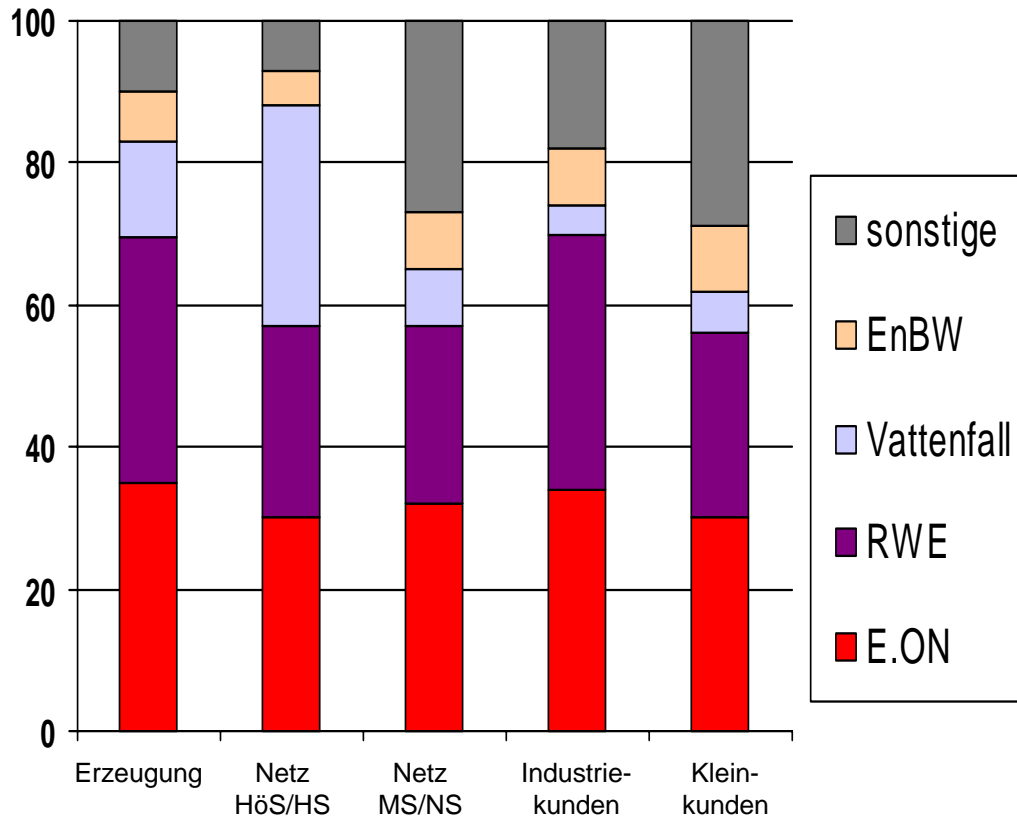
# Regulierungsdichte steigt weiter an; getrieben von Brüssel ...

... und wird kommunale Versorger stark verändern; Kosten steigen/ Erlöse kommen unter Druck.

- 1997 - EU-Energierichtlinie Strom
- 1998 - EU-Energierichtlinie Gas
- 2003 - EU-Beschleunigungsrichtlinie
  - EU-Verordnung für grenzüberschreitenden Stromhandel
- 2004 - Novelle Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) / Unbundling
  - CO<sub>2</sub>-Zertifikatehandel/Nationaler Allokationsplan
  - EU-Netzzugangsverordnung Fernleitung Gas (kurz vor Inkrafttreten)
- 2005 - Etablierung Regulierungsbehörde; Fokus Netze
  - EU-Energieeffizienzrichtlinie (in Entwicklung)
  - EU-Grünbuch PPP (Gas/Wasser) (in Entwicklung)
  - EU-Weißbuch Daseinsvorsorge (Ausschreibungspflicht; in Entwicklung)
  - EU-Verfassung Kapitel Energie (Kompetenzzuwachs für Brüssel)

# Unbundling beeinträchtigt Wettbewerbsfähigkeit

Marktanteile Strom nach Sektoren in %



- Verbundunternehmen sind über alle Wertschöpfungsstufen vertikal integriert
  - Von 60 Stadtwerke-Beteiligungen ab 2000 entfallen 40 auf E.ON/RWE
- kommunale Energieversorger halten nur ca. 20% vertikalen Marktanteil
  - Unbundling zersplittert den begrenzten Marktanteil der kommunalen Energieversorger weiter
  - Unbundling-Mehrkosten: 19-30 EUR/Kunde/a  
(Schätzung: PWC 2002)

# Unbundling-Auswirkungen EnWG-Novelle auf kommunale Unternehmen (VKU)

- Erlösreduzierung ca. 1 Mrd Euro erwartet (ohne Gas)
- Verschlechterung der Netzsubstanz / Versorgungssicherheit
- Ausschreibung von Arealnetzen führt zu nichtoptimalen technisch/wirtschaftlichen Restnetzen
- Wettbewerbsfähigkeit hocheffizienter KWK-Anlagen wird herabgesetzt
- Reduzierung regionaler Wirtschaftskraft / Arbeitsplätze

# Strategische Herausforderungen durch Regulierung

	Vorgaben	Auswirkungen
<b>Buchhalterisches Unbundling</b>	getrennte Rechnungslegung Strom (1998)/ Gas (2003)	- Getrennte Konten für Verteilung; - <b>Kosten</b> für Umstellung Buchhaltung und Systeme
<b>Informatorisches Unbundling</b>	Konsequente Trennung wirtschaftlich sensibler Daten; EnWG-Novelle 2004	- <b>Kosten</b> für Chinesewalls; Trennung der IT-Systeme - <b>Verlust</b> "one face to the customer"
<b>Organisatorisches Unbundling</b>  <b>EVU &lt; 100.000 Kunden* nicht gefordert</b>	EnWG-Novelle 2004	- Netz als separates Center; Unabhängigkeit der Führungskräfte - <b>Kosten</b> für Aufbau separater IT-Systeme und Personen
<b>Legal Unbundling</b>  <b>Verbundunternehmen</b> <b>Verteilungsunternehmen</b>  <b>EVU &lt; 100.000 Kunden* nicht gefordert</b>	spätestens zum 01.07.2004 zum 01.07.2007	- rechtlich selbständige Netzgesellschaft;  - erhöhte <b>Kosten</b> durch <b>Synergieverluste</b> /zusätzliche Systeme für Netzbetrieb; - Druck auf NNE

\* Konzernklausel berücksichtigen

## **Pachtmodell mit Asset Management ist favorisiertes Unbundling-Modell**

- Aufgabenverteilung Netzeigentum Obergesellschaft  
Netzwirtschaft Netzgesellschaft als Tochter Obergesellschaft
- Asset service bleibt in Obergesellschaft
- Ausgestaltung jedoch stark unterschiedlich
  - Umsetzungsbandbreite von kleinem Netzvertrieb (ca. 50 Mitarbeiter) bis zu großer Netzgesellschaft (ca. 800 Mitarbeiter) in Holding

## Kommerzielle Herausforderungen

- Druck auf Netzzugangsentgelte wird Bruttomarge senken
- Potential bei Gas deutlich geringer als bei Strom durch
  - hohe Importabhängigkeit von Gas
  - geringeres spezifisches Preisniveau beim Gas  
(Gas 4,4 ct/kWh vs. Strom 18,9 ct/kWh, Ø Verbrauchsfälle)
- Verlust des "One face to the customer" erschwert Kundenbindung; erfordert neue Marketing-Maßnahmen
- Regulationsmanagement treibt Kosten und zieht Fokus vom Markt weg
- horizontale Kooperationen im Netzbetrieb bieten neue Entwicklungsmöglichkeiten
- Sicherung einer wettbewerbsfähigen Gasversorgung

## Optionen für künftige Ausrichtungen - mögliche Prinzipien für Unbundling

- Rechtliche/steuerliche Anforderungen werden erfüllt
- Steuerungsfähigkeit des Netzes über funktionale Struktur erhalten; Konzernrichtlinien
- Interne Dienstleistungen auf arm´s length (= Marktpreise)
- Sicherung/Ausbau des Heimatmarktes durch Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
  - qualitatives Wachstum: Dienstleistungen, Kostenstrukturen, Serviceniveau
  - Mehrkosten kompensieren
- Schaffung profitables quantitatives Wachstum
  - innerhalb Netzgebiet: neue GF (Contracting, Facility Management, Wasser/Abwasser, Erzeugung)
  - außerhalb Netzgebiet: Beteiligungen, regenerative Energien, Vertrieb, horizontale Kooperation