

„Grüne“ Kooperationen –  
Stadtwerke und ihr Beitrag  
zur Energiewende



# Executive Summary

Mit unserer Studie „Grüne“ Kooperationen – Stadtwerke und ihr Beitrag zur Energiewende haben wir die Zielsetzung und Ausgestaltung von Kooperationen kommunaler Energieversorgungsunternehmen (EVU) im Bereich der Erneuerbaren Energien (EE) untersucht. Der Anteil Erneuerbarer Energien an der Energiebereitstellung hat in den letzten Jahren stetig zugenommen und ist vor dem Hintergrund des Energiekonzeptes der Bundesregierung ambitionierten Ausbauzielen ausgesetzt. Für kommunale Energieversorgungsunternehmen bieten diese Ausbauziele Chance und Herausforderung zugleich. Insgesamt ist eine Intensivierung der Kooperationsaktivitäten von kommunalen Energieversorgungsunternehmen zu beobachten, wobei sich die einzelnen Kooperationsformen, Strategien und Zielsetzungen z.T. deutlich voneinander unterscheiden.

Um die Marktsituation sowie die aktuellen Ansätze bei Kooperationen im Bereich Erneuerbare Energien zu analysieren, führte Deloitte Consulting Anfang 2012 eine Befragung bei kommunalen Energieversorgungsunternehmen durch. Folgende Kernaspekte standen hierbei im Vordergrund:

- Wie positionieren sich Stadtwerke im Erneuerbare-Energien-Sektor und welche Ausbaustrategie verfolgen sie?
- Konzentrieren sich die Kooperationsaktivitäten von EVU auf bestimmte Erneuerbare Energien und welche Kooperationsform wird bevorzugt?
- Hängt die Wahl des Kooperationspartners von der durch die Kooperation verfolgten Zielsetzung ab?
- Wirken Erneuerbare Energien allgemein als Kooperationsstreiber im deutschen Energiemarkt?

Im Ergebnis liegt eine differenzierte Übersicht zu den Zielsetzungen und Ausgestaltungen von Kooperationen kommunaler EVU im EE-Sektor vor. Die Studienergebnisse bieten den Stadtwerken die Möglichkeit, ihre eigenen Kooperationsaktivitäten an den Trends der Branche zu reflektieren sowie die eigene EE-Ausbau- und -Kooperationsstrategie zu überprüfen.

Der EE-Ausbau spielt zukünftig für kommunale EVU mehrheitlich eine wichtige Rolle bei der Ausrichtung ihrer Stromportfolien. Allerdings ist die Eigenerzeugung aus Erneuerbaren Energien als strategische Positionierung der Stadtwerke bislang noch unterrepräsentiert.

Mittlere Stadtwerke verfolgen bis 2020 ausgehend von einem niedrigen Ausgangsniveau einen relativ moderaten EE-Ausbau mit Steigerungsraten im Bereich von 360%. Kleine und große Stadtwerke setzten sich dagegen wesentlich ehrgeizigere EE-Ausbauziele im Bereich von 500%.

Kooperationen werden bei allen EE-Technologien zukünftig eine wichtige Rolle bei der Realisierung kommunaler Ausbauziele einnehmen. Dabei stehen Rentabilitätsziele sowie die strategische Positionierung im EE-Markt im Vordergrund. Große Stadtwerke legen insbesondere Wert auf wirtschaftliche Ziele wie Rentabilität und Wachstum; bei mittleren und kleineren Stadtwerken spielt der Imagegewinn zudem eine wichtige Rolle.

Die Mehrheit der Kooperationsprojekte im EE-Sektor befindet sich in der Planungs- und Errichtungsphase der Anlagen und spiegelt somit die noch relativ junge Marktpräsenz der Stadtwerke bei EE-Projekten in Deutschland wider. Aktuell kooperieren Stadtwerke verstärkt bei Onshore-Wind-Projekten und planen im Bereich der Windenergie insgesamt die höchste Kooperationsintensität. Ausschließliche Finanzbeteiligungen stellen dabei derzeit die begehrteste Kooperationsform dar.

Vereinzel werden Kooperationen im EE-Bereich durch physische Beteiligung an der produzierten Strommenge sowie durch Joint Ventures und Arbeitsgemeinschaften realisiert. Eine Beteiligung inkl. Strombezug findet insbesondere bei Wasserkraftprojekten statt. Joint Ventures sind unter den befragten Stadtwerken im Vergleich zu den anderen Technologien auffällig oft im Biomassesegment vorzufinden. Projekte im Bereich Offshore-Wind und Biogas werden dagegen überdurchschnittlich häufig durch reine Finanzbeteiligungen realisiert.

Die Wahl des Kooperationspartners und finanzielle Risiken stellen aus Sicht der Stadtwerke besondere Herausforderungen bei Kooperationen im kommunalen Stadtwerkeumfeld dar. Dabei zeigen Stadtwerke aktuell eine deutliche Präferenz gegenüber anderen EVU, branchenfremdes Know-how wird dagegen vernachlässigt. Insgesamt legen existierende Kooperationen auf Stadtwerkebene den Grundstein für weitere Kooperationsaktivitäten im EE-Bereich. Eine zielgerichtete Projektumsetzung sowie die Erschließung des EE-Marktes stehen neben eigenen Wachstumszielen dabei im Fokus der Stadtwerke.

# Ihre Ansprechpartner

## Hans Günter Wolf

Partner, Industry Leader Energy & Resources  
Tel: +49 (0)211 8772 3647  
hwolf@deloitte.de

## Dr. Vanessa Grimm-Rohn

Manager, Energy & Resources  
Tel: +49 (0)211 8772 3662  
vgrimmrohn@deloitte.de

## Mitarbeit an dieser Studie

Jan Christian Ottenbreit, Meliha Grozdanic

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf  
[www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)**

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder auf sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlungen dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte-Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 182.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).