

www.pwc.de

Szenarioanalyse für Stadtwerke

7. Mitteldeutsches Energiegespräch

Weimar 4. Juni 2015

Struktur

1. Einführung
2. Mögliche Folgerungen
3. Stadtwerke Szenarioanalyse im Detail

Einführung

1

Das Geschäftsmodell vieler Stadtwerke wird durch die Energiewende (stark) beeinträchtigt

Klassischen Querverbünde funktionieren immer schlechter, da aus dem Energiegeschäft zunehmend geringere Margen erzielt werden:

- Erträge aus konventioneller Energieerzeugung (besser „-umwandlung“) sind aufgrund der Entwicklung der Preise von Primärenergieträgern (v.a. Gas) und Strom erodiert, Erholung ist nicht absehbar,
- Preisdruck durch hohes Angebot erneuerbarer Energien läßt Börsenpreise und Vertriebsmargen erodieren,
- Demografische Entwicklungen lassen die Kundenbasis schwinden,
- Anreizregulierung zehrt Margen aus dem Netzgeschäft auf.

Die Entlastung kommunaler Haushalte durch die Stadtwerke wird zunehmend schwieriger.





Das Risiko für die Akteure aus dem Geschäft ist höher und wird auch so wahrgenommen. Dies ist inzwischen auch allgemein bekannt - Kapitalgeber und Aufsichtsgremien sind verunsichert.

Das Geschäftsmodell vieler Stadtwerke wird durch die Energiewende (stark) beeinträchtigt



Die Veränderung des Marktes stellt alle Stadtwerke vor große Herausforderungen.

$\pm X\%$

	in Mio. €	2012	2013		2015	2025
EBT 2013	Erlöse Strom	200	194		?	?
	Erlöse Gas	100	109		?	?
	Erlöse Wärme	60	60		?	?
	EBT	25	16		?	?
EBT 2025						???

Thüringens Stadtwerke blicken skeptisch auf die Energiewende

Unternehmer beklagen Investitions- und Kostenrisiken der Firmen

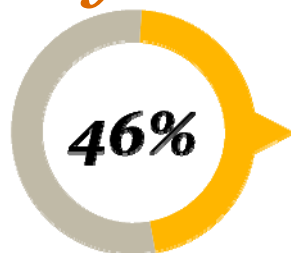
In welchen Geschäftsbereichen werden zukünftig die Unternehmensergebnisse erwirtschaftet?

Was bedeuten die Änderungen für die Endkundenpreise?

Welche Anpassungen müssen ggf. in der Beschaffung und dem Vertrieb vorgenommen werden?

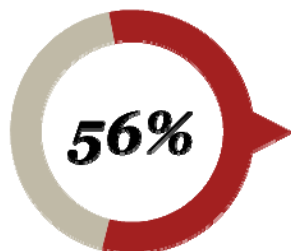


PwC hat den Stadtwerkemarkt im Strategiereport 2014 analysiert



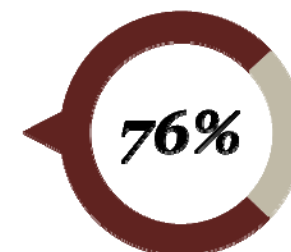
46 Prozent der betrachteten Energieversorgungsunternehmen mussten von 2012 auf 2013 eine negative Ergebnisentwicklung (EBIT) verzeichnen.

Von den insgesamt 82 Prozent der Energieversorgungsunternehmen, die von 2012 auf 2013 ein Umsatzwachstum erwirtschafteten, konnten lediglich 57 Prozent im gleichen Zeitraum ihr Ergebnis (EBIT) verbessern.

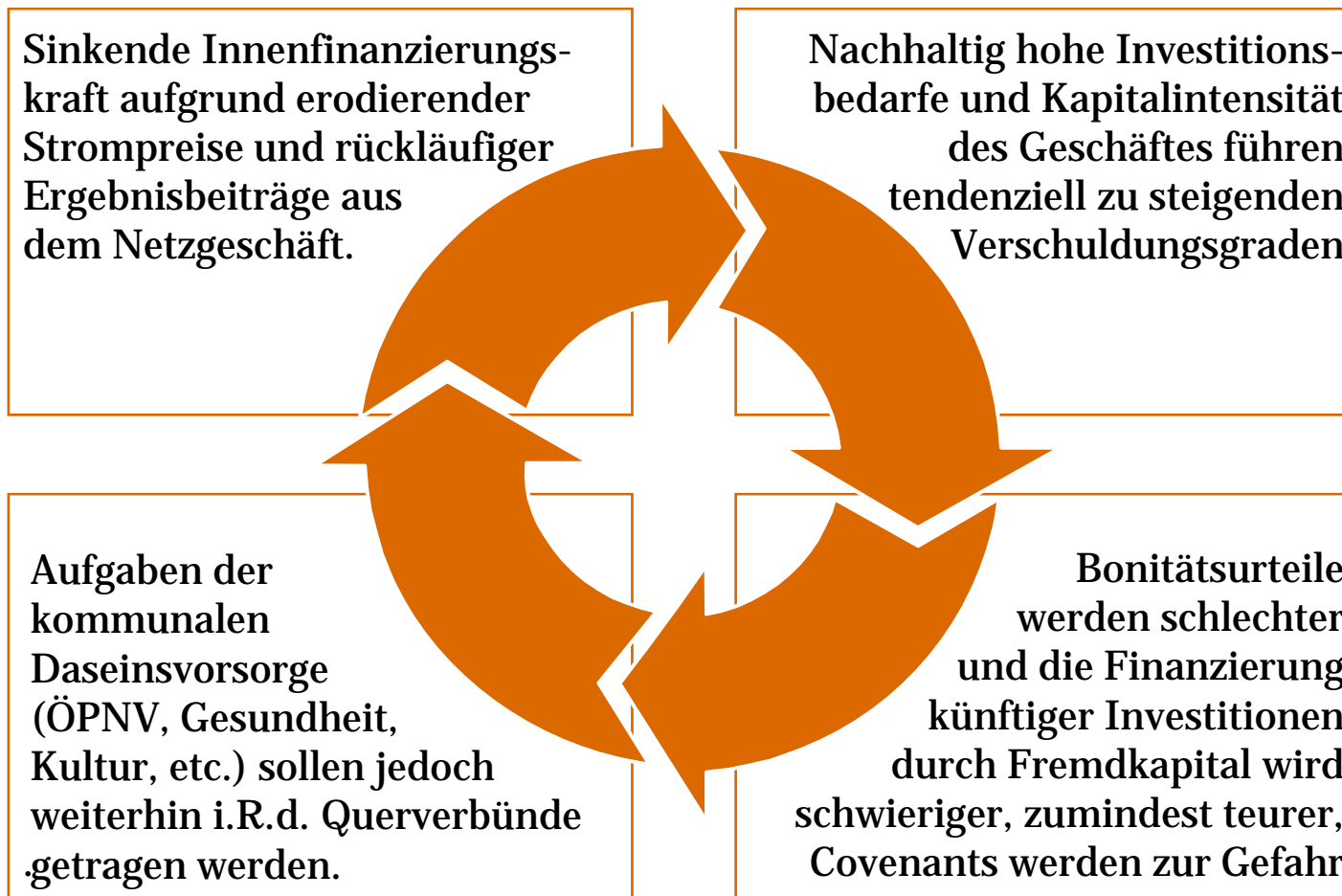


Insgesamt haben sich 56 Prozent der Energieversorgungsunternehmen von 2012 auf 2013 höher verschuldet. Im Vergleich zur Vorjahresbetrachtung ist dies eine Steigerung um sechs Prozentpunkte.

Eine große Herausforderung für die Energieversorgungsunternehmen sind steigende Aufwandspositionen. 76 Prozent der Unternehmen haben zunehmende Gesamtaufwendungen verzeichnet.



Energie- und Versorgungsunternehmen im Spannungsfeld zwischen Ertrag, Investitionen und Verschuldung



Die Insolvenz der Stadtwerke Gera – ein „game changer“?

Süddeutsche.de Wirtschaft

Politik Panorama Kultur Wirtschaft Sport München Bayern Digital Auto Reise Video m

Home > Wirtschaft > Kommunale Stadtwerke - Blackout im Rathaus

[Süddeutsche.de als Startseite einrichten](#) Hinwe

1. Juli 2014, 17:53 Kommunale Finanzen

Blackout im Rathaus

In Deutschland stehen Dutzende Stadtwerke am Abgrund. In Gera melden nun die ersten kommunalen Stadtwerke Insolvenz an. Weil die auch Busse und Bahnen betreiben, droht dort Stillstand. Die Gründe der Krise liegen nicht nur in der Energiewende.

Von *Markus Balse*, Berlin

Versenden

Drucken



Feedback

Einen solchen Brief hat in Deutschland bislang noch kein Mitarbeiter eines Stadtwerks von seinem Chef bekommen: In besorgtem Ton warnte Ralf Thalmann, Leiter der Geraer Verkehrsbetriebe, Ende vergangener Woche vor dem Undenkbaren. Man sei sich nicht sicher, ob die Stadtwerke-Holding weiter für den Betrieb von Bussen und Bahnen zahle. Für den Kauf von Kraftstoffen etwa oder die Auszahlung von Löhnen aber sei man auf das Geld der Konzernmutter angewiesen. Im Klartext: Im ostdeutschen Gera droht Stillstand. Die 100 000-Einwohner-Stadt im Osten Thüringens wird zum Schauplatz einer bundesweiten Premiere. Mit der Stadtwerke Gera AG muss das erste deutsche

Insolvenz Stadtwerke Gera

Nachrichten, Hintergründe, Fakten ...

Ergebnisse

ANZEIGE 8 VON 183

ZURÜCK VOR

Stadtwerke-Insolvenz in Gera - Droht ein Domino-Effekt?

01.10.2014 - 17:52 Uhr

Ist die Insolvenz der Stadtwerke Gera ein Einzelfall - oder droht nun auch andernorts kommunalen Unternehmen die Pleite? Darüber streiten Fachleute. Einige der Geraer Probleme sind hausgemacht. Hier sind die die Antworten auf wichtige Fragen



Jeder zehnte Job geht verloren beim Geraer Verkehrsbetrieb, wenn das Insolvenzverfahren eröffnet wird. Foto: Martin Schutt

Mögliche Folgerungen

2

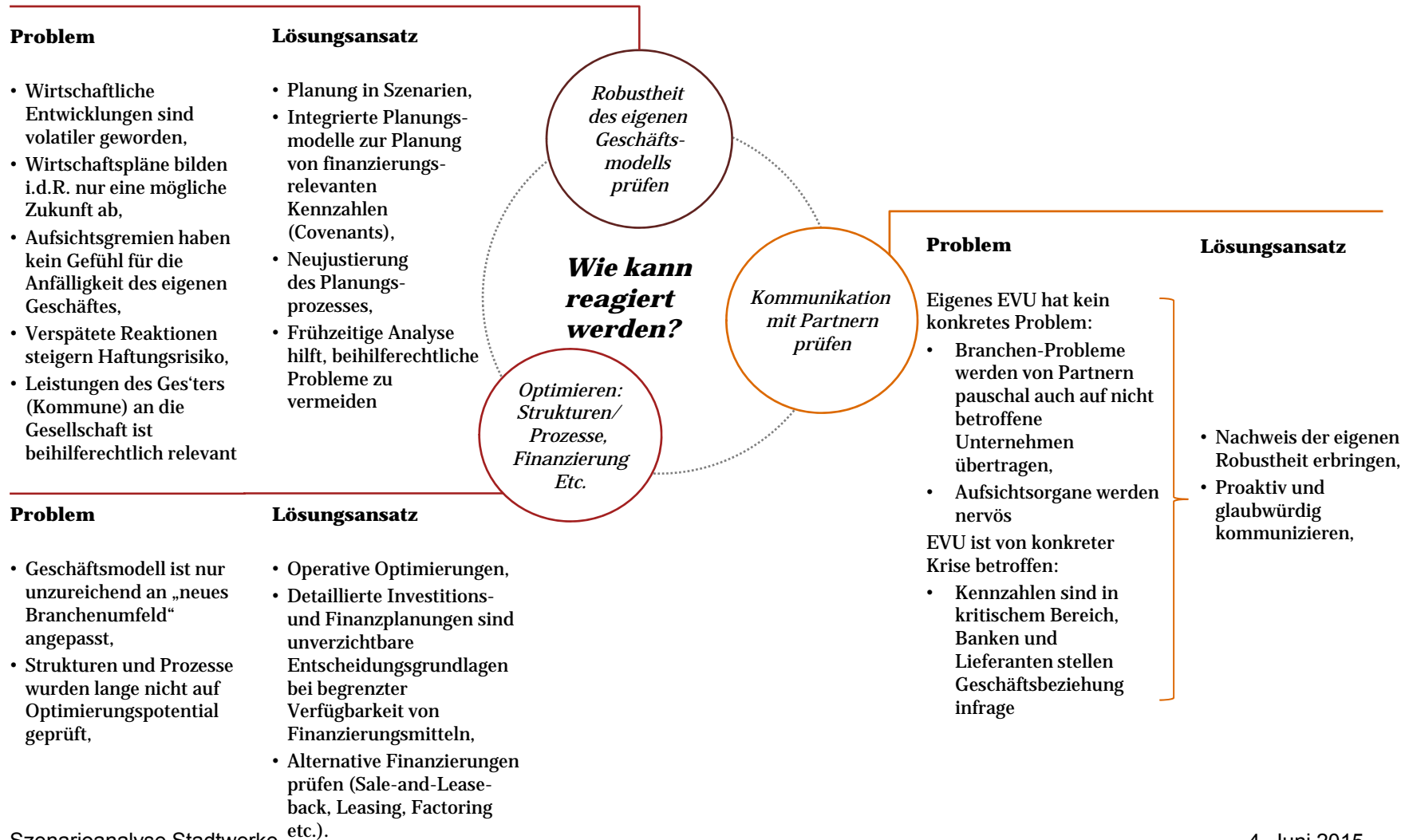
Besonderheiten bei Krisen kommunaler/ öffentlicher Unternehmen

- Politische Dimension des Problems:
 - bestimmte Optionen können nicht oder nur schwer diskutiert werden,
 - Öffentlicher Druck auf die Akteure,
- Hohe Zahl involvierter Akteure (Kommunal- und Landespolitik, Organe der betroffenen Gesellschaften, Öffentlichkeit, Mitarbeiter, Banken, Mitgesellschafter, Berater, Prüfer etc.) führt zu vielen und zeitaufwendigen Abstimmungen,
- Komplexe Konzernstrukturen entfalten unerwartet Explosivkraft.
- Hochspezifische Fragen aus Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Förderrecht etc. Art können die Akteure überfordern bzw. die verfügbare Zeit reicht nicht.
- **These: Die Insolvenz eines kommunalen Unternehmens ist weniger eine Chance als eine große Gefahr für die betroffene Kommune.**

Risiken aus der Insolvenz kommunaler Unternehmen

- Beteiligungen – insbesondere profitable - fallen in die Insolvenzmasse und werden verwertet,
- Insolvenzverfahren zehrt Substanz auf,
- Insolvenzeröffnung kann „Einziehungsklauseln“ in Gesellschaftsverträgen auslösen, d.h. Beteiligungen an Tochtergesellschaften gehen mit geringer Entschädigung verloren,
- (rückwirkender) Verlust des steuerlichen Querverbundes führt zu Liquiditätsabflüssen aus profitablen Gesellschaften,
- Öffentlicher Verkehr als Aufgabe fällt an die Stadt als Aufgabenträger der Daseinsvorsorge (§ 3 ThürÖPNVG),
- Ownership-Klauseln in den Darlehensverträgen der Tochtergesellschaften können greifen, lfr. Darlehen werden unmittelbar fällig,
- Fördermittel werden eventuell zurückgefordert,
- Sicherungsmittel (Patronate, Verpfändungen) werden gezogen,
- Etc.

Handlungsansätze



PwC unterstützt bei glaubwürdiger Kommunikation mit Kapitalgebern und AR

Verunsicherung der Kapitalgeber und von Auskunfteien kann negative Konsequenzen für den Zugang zu Kapital oder zumindest für die Konditionen haben,

Daher sollten Stadtwerke ihre eigene Belastbarkeit proaktiv darstellen, indem Kapitaldienst- und/ oder Ausschüttungsfähigkeit in einem **Basis-Szenario und einem Stress-Szenario dargestellt werden - bei diesem „Stresstests“ unterstützt PwC,**

Dabei soll eine mittelfristige Planung (3-5 Jahre) auf Sensitivität hinsichtlich relevanter Parameter (bspw. Strom- und Gaspreise, Demografie u.ä.), getestet und sollen Risikofaktoren für das Unternehmen/ den Konzern gezeigt werden:

Wie groß ist die Komfortzone? Wie robust ist das Geschäft? Wo liegen wesentl. Risiken?

Strategie und
Geschäftsfelder



Informa-
tionen für
Gremien



Individueller
Benchmark



Stadtwerke Szenarioanalyse im Detail

3

Vorgehen im Projekt

Analyse der Planung

Im Grundfall wird die **Mittelfrist-Planung analysiert** (welche Annahmen liegen zugrunde, technisch sauber, integriert, wie wurden die letzten Planungen eingehalten?) und es werden die relevanten Zielgrößen (Kapitaldienstfähigkeit, Ausschüttungsfähigkeit etc.) definiert.

Entwicklung Stress-szenario

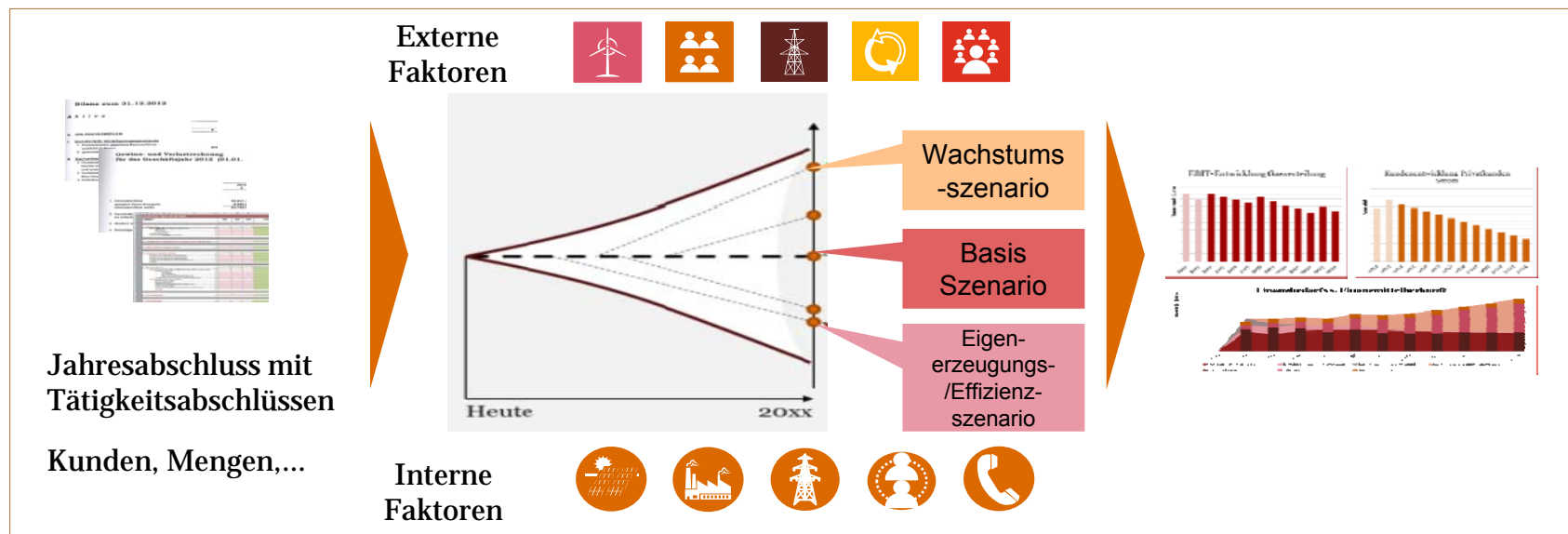
Dann wird gemeinsam zwischen der Geschäftsleitung und PwC ein **Stressszenario definiert** (Rückgang Bevölkerung um x%, Anstieg Gaspreis um y%). Dabei wird von einer **ungünstigen** aber **realistischen** Ausprägung der einzelnen Parameter ausgegangen.

Folgerung

Schließlich sind die **Auswirkungen des Stressszenarios auf die Zielgrößen** Kapitaldienstfähigkeit, Ausschüttungsfähigkeit etc. zu berechnen. Alternativ/ Zusätzlich kann der Headroom hinsichtlich relevanter Parameter ceteris paribus in Bezug auf Zielgrößen bestimmt werden. Bei Verfehlen der Ziele Empfehlung weiterer Schritte.

Erweiterung des Grundfalles

- In Abhängigkeit vom Ergebnis des Stresstests kann für spezifische Zwecke der Ansatz erweitert werden:
 - Erweiterung des Zeithorizontes über 5 Jahre hinaus,
 - Detailliertere Analyse weiterer Geschäftsbereiche,
 - Detailliertere Analyse der Finanzierungsstruktur, ggf. von Finanzierungsalternativen,
 - Weitere Individualisierung der Analysen, Fortentwicklung zur Geschäftsfeldanalyse und zu S6-Fragestellungen



Berichterstattung

- Darstellung des Vorgehens und des Ergebnisses als Gutachten,
- Die Berichterstattung enthält – neben den Erläuterung von Auftrag und Vorgehensweise – klare Aussagen dazu:
 - ob das Modell technisch korrekt ist,
 - ob das Ausgangsszenario auf angemessenen Annahmen beruht,
 - welche Parameter detailliert untersucht wurden,
 - ob die definierten Zielgrößen (Kapitaldienstfähigkeit, Ausschüttung) auch im Stressszenario erreicht werden,
 - ggf. welchen Headroom es hinsichtlich kritischer Parameter bzgl. der Zielgrößen gibt,
 - ggf. welches weitere Vorgehen empfohlen wird.

Ansprechpartner

WP Carl Erik Daum
PwC Wirtschaftsprüfung

pwc Parsevalstraße 2
99092 Erfurt
Telefon: +49 3615586-151
E-Mail: erik.daum@de.pwc.com

Ingo Kamenz
PwC Beratung Finance & Regulation

pwc Potsdamer Platz 11
10785 Berlin
Telefon: +49 30 2636 – 1368
E-Mail: ingo.kamenz@de.pwc.com