

## Zielkatalog der Stadt Ravensburg, der Stadt Weingarten und der EnBW an die Technischen Werke Schussental

- Stand 23.07.2015-

### 1 Präambel

Die Endlichkeit der Ressourcen und der Schutz der Lebensgrundlagen gehören zu den wichtigsten Themen am Ausgang des zwanzigsten Jahrhunderts. Energie und Wasser in ausreichender Menge und guter Qualität sind die Grundlage der menschlichen Gesellschaften. Zur Daseinsvorsorge für die Bürgerinnen und Bürger der Städte Ravensburg und Weingarten haben die Stadtwerke als Eigenbetriebe über viele Jahrzehnte mit den Aufgaben der Gas- und Wasserversorgung einen wichtigen Beitrag geleistet. Um diese Leistungen auch für die Zukunft zu sichern, haben die Gemeinderäte in den Jahren 1999 und 2000 die Zusammenführung der Versorgungssparten der beiden Stadtwerke unter Beteiligung des strategischen Partners EnBW beschlossen. Die Gemeinderäte der beiden Städte und die EnBW dokumentieren damit ihre Letztverantwortung für diesen Teil der Daseinsvorsorge. Auf der Basis des Gesellschaftsvertrages der Technischen Werke Schussental GmbH & Co.KG sowie des Konsortialvertrages wurde das Unternehmen in den vergangenen 14 Jahren nach innen und außen gestaltet. Mit der Aufnahme des Stromnetzbetriebes 2008 und des Vertriebs von Strom Mitte 2008 hat sich der Geschäftsumfang der TWS über die Daseinsvorsorge hinaus deutlich erweitert. Ihre Letztverantwortung für die Entwicklung der TWS haben die Gemeinderäte dadurch dokumentiert, dass sie in jeder Wahlperiode dem Aufsichtsrat und der Unternehmensleitung den Rahmen für die Fortentwicklung vorgegeben haben, den diese dann im Rahmen ihrer Befugnisse flexibel ausgestaltet haben.

Dieser vom Aufsichtsrat der TWS beschlossene Zielkatalog soll die Grundlage für die Arbeit der kommenden Jahre sein. Der Aufsichtsrat empfiehlt der Gesellschafterversammlung, diesen Zielkatalog für die TWS zu beraten und zu verabschieden.

## Zielkatalog der Stadt Ravensburg, der Stadt Weingarten und der EnBW an die Technischen Werke Schussental

- Stand 09.05.2017-

Die Endlichkeit der Ressourcen und der Schutz der Lebensgrundlagen gehören zu den wichtigsten Themen des **einund**zwanzigsten Jahrhunderts. Energie und Wasser in ausreichender Menge und guter Qualität sind die Grundlage der menschlichen Gesellschaften. Zur Daseinsvorsorge für die Bürgerinnen und Bürger der Städte Ravensburg und Weingarten haben die Stadtwerke als Eigenbetriebe über viele Jahrzehnte mit den Aufgaben der Gas- und Wasserversorgung einen wichtigen Beitrag geleistet. Um diese Leistungen auch für die Zukunft zu sichern, haben die Gemeinderäte in den Jahren 1999 und 2000 die Zusammenführung der Versorgungssparten der beiden Stadtwerke unter Beteiligung des strategischen Partners EnBW beschlossen. Die Gemeinderäte der beiden Städte und die EnBW dokumentieren damit ihre Letztverantwortung für diesen Teil der Daseinsvorsorge. Auf der Basis des Gesellschaftsvertrages der Technischen Werke Schussental GmbH & Co.KG sowie des Konsortialvertrages wurde das Unternehmen in den vergangenen **16** Jahren nach innen und außen gestaltet. Mit der Aufnahme des Stromnetzbetriebes 2008 und des Vertriebs von Strom Mitte 2008 hat sich der Geschäftsumfang der TWS über die Daseinsvorsorge hinaus deutlich erweitert. Ihre Letztverantwortung für die Entwicklung der TWS haben die Gemeinderäte dadurch dokumentiert, dass sie in jeder Wahlperiode dem Aufsichtsrat und der Unternehmensleitung den Rahmen für die Fortentwicklung vorgegeben haben, den diese dann im Rahmen ihrer Befugnisse flexibel ausgestaltet haben.

Dieser vom Aufsichtsrat der TWS beschlossene Zielkatalog soll die Grundlage für die Arbeit der kommenden Jahre sein. Der Aufsichtsrat empfiehlt der Gesellschafterversammlung, diesen Zielkatalog für die TWS zu beraten und zu verabschieden.

**1.1 Europäischer und nationaler Rechtsrahmen für die Energieversorgung**

Die EU-Richtlinien Strom und Gas sowie deren Umsetzung durch den Gesetzgeber der Bundesrepublik Deutschland haben bereits tiefgreifende Veränderungen der Versorgungswirtschaft herbeigeführt. Die Versorgung mit Strom und Gas hat sich vom Monopol zum Wettbewerbsmarkt gewandelt. Mit den Beschleunigungsrichtlinien der EU-Kommission und deren Umsetzung in nationales Recht waren bereits erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmen verbunden. Die Arbeit der Regulierungsbehörden hat mit den Bescheiden für die Gasnetzentgelte 2013-2017 und die Stromnetzentgelte 2014-2018 zu erheblichen Ertragsverlusten geführt. Diesen konnte mit marktwirtschaftlichen Mitteln nicht begegnet werden. In den regulierten Sparten Gas und Strom werden in der mittel- und langfristigen Investitionsplanung auch die Rahmenbedingungen der Anreizregulierungsverordnung berücksichtigt. Ein vereinfachter Zugang zu den Netzen bedeutet Chancen und Risiken in der Beschaffung und im Vertrieb. Die Komplexität der Prozesse wird zukünftig weiter stark ansteigen. Beispiele hierfür sind die Entwicklungen im Bereich Smart Meter und die Entwicklung der Kunden hin zu Prosumern.

Ziel der EU und der Bundesregierung ist es, bis 2050 ein Anteil der erneuerbaren Energien von mindestens 80 Prozent an der Stromerzeugung zu erreichen.

Die TWS setzt die Meseberger Beschlüsse der Bundesregierung konsequent um und hat deshalb ein eigenes Investitionsprogramm für den Bereich der erneuerbaren Energien aufgestellt. Das erste Investitionsprogramm umfasste 60 Mio. Euro für die Dekade bis 2020. Es wurden bereits 50 Mio. Euro investiert. Es ist vorgesehen, das Investitionsprogramm auf 80 Mio. Euro bis 2022 zu erweitern sofern die Finanzierbarkeit durch das Unternehmen gewährleistet werden kann ohne die Gesellschafter zusätzlich zu belasten.

Im Bereich der Wärmeversorgung ist es das Ziel der Bundesregierung bis zum Jahr 2020 einen Anteil von erneuerbaren Energien von mindestens 14 % zu erreichen. Diese Zielsetzung der Bundesregierung wird von der TWS bereits heute bei der Realisierung von Projekten berücksichtigt.

**1 Allgemeine Rahmenbedingungen**

**1.1 Europäischer und nationaler Rechtsrahmen für die Energieversorgung**

Die EU-Richtlinien Strom und Gas sowie deren Umsetzung durch den Gesetzgeber der Bundesrepublik Deutschland haben bereits tiefgreifende Veränderungen der Versorgungswirtschaft herbeigeführt. Die Versorgung mit Strom und Gas hat sich vom Monopol zum Wettbewerbsmarkt gewandelt. Mit den Beschleunigungsrichtlinien der EU-Kommission und deren Umsetzung in nationales Recht waren bereits erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmen verbunden. Die Arbeit der Regulierungsbehörden hat mit den Bescheiden für die Gasnetzentgelte 2013-2017 und die Stromnetzentgelte 2014-2018 zu erheblichen Ertragsverlusten geführt. Diesen konnte mit marktwirtschaftlichen Mitteln nicht begegnet werden. In den regulierten Sparten Gas und Strom werden in der mittel- und langfristigen Investitionsplanung auch die Rahmenbedingungen der Anreizregulierungsverordnung berücksichtigt. Ein vereinfachter Zugang zu den Netzen bedeutet Chancen und Risiken in der Beschaffung und im Vertrieb. Die Komplexität der Prozesse wird zukünftig weiter stark ansteigen. Beispiele hierfür sind die Entwicklungen im Bereich Smart Meter und die Entwicklung der Kunden hin zu Prosumern.

Ziel der EU und der Bundesregierung ist es, bis 2050 ein Anteil der erneuerbaren Energien von mindestens 80 Prozent an der Stromerzeugung zu erreichen.

Die TWS setzt die Meseberger Beschlüsse der Bundesregierung konsequent um und hat deshalb ein eigenes Investitionsprogramm für den Bereich der erneuerbaren Energien aufgestellt. Das erste Investitionsprogramm umfasste 60 Mio. Euro für die Dekade bis 2020. Es wurden bereits 54 Mio. Euro investiert. Es ist vorgesehen, das Investitionsprogramm auf 80 Mio. Euro bis 2022 zu erweitern sofern die Finanzierbarkeit durch das Unternehmen gewährleistet werden kann ohne die Gesellschafter zusätzlich zu belasten.

Im Bereich der Wärmeversorgung ist es das Ziel der Bundesregierung bis zum Jahr 2020 einen Anteil von erneuerbaren Energien von mindestens 14 % zu erreichen. Diese Zielsetzung der Bundesregierung wird von der TWS bereits heute bei der Realisierung von Projekten berücksichtigt.

**1.2 Rechtsrahmen für die Wasserversorgung und die Abwasserentsorgung**

Die Liberalisierung der Märkte für Strom und Gas wird nicht ohne Auswirkung auf andere Bereiche wie beispielsweise die Wasserversorgung bleiben. Zwar hat das Europaparlament Anfang 2004 mit großer Mehrheit die Wasserversorgung und die Abwasserentsorgung als sogenannte „Dienste von allgemeinem Interesse“ eingestuft und den Kommunen hierdurch ihre bisherigen Gestaltungsspielräume weitgehend belassen. Es ist allerdings davon auszugehen, dass es vor allem im Bereich der Wasserversorgung auf längere Sicht zu Veränderungen und Wettbewerb kommen wird. Im Zuge der Neufassung der Dienstleistungskonzessionsrichtlinie wurde von Seiten der EU ein erster Vorstoß im Hinblick auf eine europaweite Ausschreibung von Wasserkonzessionen unternommen. Eine Entkopplung der Gas- und Wasserkonzessionen in den Städten Ravensburg und Weingarten ist deshalb anzustreben. Aufgrund der Bedeutung der Sparte Wasser für die TWS aber auch für die beiden Städte Weingarten und Ravensburg soll, sofern rechtlich möglich, der Konzessionsvertrag Wasser in 2016 neu abgeschlossen werden.

**1.3 Rechtsrahmen für Telekommunikationsdienstleistungen**

Dienstleistungen im Bereich der Telekommunikation sind von hoher Bedeutung für die Region. Die Nachfrage nach höheren Datenübertragungsraten ist in den vergangenen Jahren stärker gestiegen als die technische Ertüchtigung der Netze. Auch die Regulierung des Sektors hat sich verändert. War über viele Jahre die Telekommunikation vollständig wettbewerblich organisiert hat sich mittlerweile die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine Versorgung des ländlichen Raumes mit breitbandigen Angeboten im Wettbewerb nicht möglich sein wird. Die TWS Netz GmbH kooperiert in diesem Geschäftsfeld mit den örtlichen Netzbetreibern und soll dazu beitragen, vorhandene Lücken in der Versorgung zu schließen. Die TWS KG hat sich an der Teledata GmbH beteiligt, deren Geschäftszweck Dienstleistungen für Privat- und Gewerbekunden rund um Internet, Telefonie, Datentransfer und Rechenzentrumsbetrieb sind. Die Gesellschafter unterstützen die TWS in diesem Geschäftsfeld durch die Bereitstellung von Leerrohrkapazitäten und werden die Dienstleistungen der Teledata bei der Beschaffung berücksichtigen.

**1.2 Rechtsrahmen für die Wasserversorgung und die Abwasserentsorgung**

Die Liberalisierung der Märkte für Strom und Gas wird nicht ohne Auswirkung auf andere Bereiche wie beispielsweise die Wasserversorgung bleiben. Zwar hat das Europaparlament Anfang 2004 mit großer Mehrheit die Wasserversorgung und die Abwasserentsorgung als sogenannte „Dienste von allgemeinem Interesse“ eingestuft und den Kommunen hierdurch ihre bisherigen Gestaltungsspielräume weitgehend belassen. Es ist allerdings davon auszugehen, dass es vor allem im Bereich der Wasserversorgung auf längere Sicht zu Veränderungen und Wettbewerb kommen wird. Im Zuge der Neufassung der Dienstleistungskonzessionsrichtlinie wurde von Seiten der EU ein erster Vorstoß im Hinblick auf eine europaweite Ausschreibung von Wasserkonzessionen unternommen. Eine Entkopplung der Gas- und Wasserkonzessionen in den Städten Ravensburg und Weingarten ist deshalb anzustreben. Aufgrund der Bedeutung der Sparte Wasser für die TWS, aber auch für die beiden Städte Weingarten und Ravensburg, soll der Konzessionsvertrag Wasser 2017 in jedem Fall neu abgeschlossen werden.

**1.3 Rechtsrahmen für Telekommunikationsdienstleistungen**

Dienstleistungen im Bereich der Telekommunikation sind von hoher Bedeutung für die Region. Die Nachfrage nach höheren Datenübertragungsraten ist in den vergangenen Jahren stärker gestiegen als die technische Ertüchtigung der Netze. Auch die Regulierung des Sektors hat sich verändert. War über viele Jahre die Telekommunikation vollständig wettbewerblich organisiert hat sich mittlerweile die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine Versorgung des ländlichen Raumes mit breitbandigen Angeboten im Wettbewerb nicht möglich sein wird. Die TWS Netz GmbH kooperiert in diesem Geschäftsfeld mit den örtlichen Netzbetreibern und soll dazu beitragen, vorhandene Lücken in der Versorgung zu schließen. Die TWS KG hat sich an der Teledata GmbH beteiligt, deren Geschäftszweck Dienstleistungen für Privat- und Gewerbekunden rund um Internet, Telefonie, Datentransfer und Rechenzentrumsbetrieb sind. Die Gesellschafter unterstützen die TWS in diesem Geschäftsfeld durch die Bereitstellung von Leerrohrkapazitäten und werden die Dienstleistungen der Teledata bei der Beschaffung berücksichtigen.

**1.4 Daseinsvorsorge und Wettbewerb**

Der Wandel bei den Infrastrukturdienstleistungen hat Einfluss auf die Versorgungsleistungen der Kommunen für ihre Bürgerinnen und Bürger. Durch das Angebot mehrerer untereinander im Wettbewerb stehender Lieferanten hat sich die Versorgung mit Energie bereits aus dem von der Kommune selbst zu erbringenden Pflichtbereich der kommunalen Daseinsvorsorge herausgelöst. Die Energieversorgung ist nicht mehr Monopolbetrieb, sondern unternehmerisches Geschäft mit Chancen und Risiken und wird im Wettbewerb gemessen. Die mit diesen Veränderungen einhergehenden Chancen sollen von der TWS gezielt genutzt werden. Hierzu darf die TWS Tochterunternehmen gründen oder sich an Unternehmen beteiligen, die sich mit dem Handel und dem Vertrieb von Strom und Erdgas aber auch anderen Energieträgern wie Biomethan, Biogas, Holzpellets etc. befassen. Ebenso ist die Beteiligung der TWS an Unternehmen im Bereich der Telekommunikation zulässig. Für die Zustimmung des Aufsichtsrates bzw. der Gesellschafter gelten dabei die Wertgrenzen gemäß Abschnitt 3.4.

**1.5 Gestaltung des Wandels**

Die Gesellschafter der TWS wollen diesen Wandel bewusst und unter Berücksichtigung sowohl der Interessen der Bürgerinnen und Bürger, als auch der Wirtschaftsunternehmen und Institutionen in Ravensburg und Weingarten gestalten. Sie sind der Überzeugung, dass sich die TWS gemäß dem Ordnungsrahmen und den unternehmerischen Möglichkeiten des Wettbewerbs weiterentwickelt. Dabei gilt zugleich: Die TWS soll

- als ertragsstarke Kapitalanlage,
- durch ihren erfolgreichen Geschäftsbetrieb,
- durch die Übernahme von Dienstleistungen
- durch die Bereitstellung einer leistungsfähigen und sicheren Infrastruktur in den Bereichen Strom, Gas, Wasser, Wärme und Telekommunikation
- und durch eine konsequente ökologische Ausrichtung

wesentliche Beiträge zur Entwicklung der Städte Ravensburg und Weingarten leisten.

**1.4 Daseinsvorsorge und Wettbewerb**

Der Wandel bei den Infrastrukturdienstleistungen hat Einfluss auf die Versorgungsleistungen der Kommunen für ihre Bürgerinnen und Bürger. Durch das Angebot mehrerer untereinander im Wettbewerb stehender Lieferanten hat sich die Versorgung mit Energie bereits aus dem von der Kommune selbst zu erbringenden Pflichtbereich der kommunalen Daseinsvorsorge herausgelöst. Die Energieversorgung ist nicht mehr Monopolbetrieb, sondern unternehmerisches Geschäft mit Chancen und Risiken und wird im Wettbewerb gemessen. Die mit diesen Veränderungen einhergehenden Chancen sollen von der TWS gezielt genutzt werden. Hierzu darf die TWS Tochterunternehmen gründen oder sich an Unternehmen beteiligen, die sich mit dem Handel und dem Vertrieb von Strom und Erdgas aber auch anderen Energieträgern wie Biomethan, Biogas, Holzpellets etc. befassen. Ebenso ist die Beteiligung der TWS an Unternehmen im Bereich der Telekommunikation zulässig. Für die Zustimmung des Aufsichtsrates bzw. der Gesellschafter gelten dabei die Wertgrenzen gemäß Abschnitt 3.4.

**1.5 Gestaltung des Wandels**

Die Gesellschafter der TWS wollen diesen Wandel bewusst und unter Berücksichtigung sowohl der Interessen der Bürgerinnen und Bürger, als auch der Wirtschaftsunternehmen und Institutionen in Ravensburg und Weingarten gestalten. Sie sind der Überzeugung, dass sich die TWS gemäß dem Ordnungsrahmen und den unternehmerischen Möglichkeiten des Wettbewerbs weiterentwickelt. Dabei gilt zugleich: Die TWS soll

- als ertragsstarke Kapitalanlage,
- durch ihren erfolgreichen Geschäftsbetrieb,
- durch die Übernahme von Dienstleistungen
- durch die Bereitstellung einer leistungsfähigen und sicheren Infrastruktur in den Bereichen Strom, Gas, Wasser, Wärme, **Elektromobilität** und Telekommunikation
- und durch eine konsequente ökologische Ausrichtung

wesentliche Beiträge zur Entwicklung der Städte Ravensburg und Weingarten leisten.

**2 Grundsätze der Städte Ravensburg und Weingarten und der EnBW für die kommunalwirtschaftliche Betätigung der TWS**

**2.1 Ziele der kommunalwirtschaftlichen Tätigkeit**

Die Städte Ravensburg und Weingarten sind im Rahmen der gesetzlichen Spielräume in Gestalt ihrer Eigenbetriebe und Eigengesellschaften wirtschaftlich tätig. Ziel dieser Betätigung ist die Weiterentwicklung der wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und ökologischen Lebensbedingungen ihrer Bürgerinnen und Bürger. Die Städte nutzen dabei auch die Chancen unternehmerischen Engagements in Wettbewerbsmärkten soweit es im Interesse der Städte und ihrer Bürgerinnen und Bürger notwendig ist oder geboten erscheint. Zu diesem Zweck wurden insbesondere die Aktivitäten der Städte im Bereich der Versorgung mit Gas und Wasser in das Gemeinschaftsunternehmen Technische Werke Schussental GmbH & Co.KG eingebracht. Von Anfang an wurde das Ziel verfolgt, die Stromversorgung mit Ablauf der Konzessionen in das Unternehmen zu integrieren.

Die vornehmlich kommunalwirtschaftlichen Interessen der Städte werden ergänzt durch die Beteiligung der EnBW, die neben ihrer Nähe zu den Kommunen auch noch übergeordnete energiewirtschaftliche Fragestellungen in die Unternehmenspolitik einfließen lässt.

Der Geltungsbereich dieses Zielkatalogs umfasst alle heutigen und zukünftigen Betriebszweige; insbesondere Strom, Gas, Wasser, Wärme, Telekommunikation und versorgungswirtschaftliche Dienstleistungen, sowie die Angebote an die kommunalen Aufgabenträger in den Bereichen Mobilität (öffentlicher Personennahverkehr, Parkhäuser) und Sporteinrichtungen (Hallenbäder, Freibäder etc.).

**2 Grundsätze der Städte Ravensburg und Weingarten und der EnBW für die kommunalwirtschaftliche Betätigung der TWS**

**2.1 Ziele der kommunalwirtschaftlichen Tätigkeit**

Die Städte Ravensburg und Weingarten sind im Rahmen der gesetzlichen Spielräume in Gestalt ihrer Eigenbetriebe und Eigengesellschaften wirtschaftlich tätig. Ziel dieser Betätigung ist die Weiterentwicklung der wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und ökologischen Lebensbedingungen ihrer Bürgerinnen und Bürger. Die Städte nutzen dabei auch die Chancen unternehmerischen Engagements in Wettbewerbsmärkten soweit es im Interesse der Städte und ihrer Bürgerinnen und Bürger notwendig ist oder geboten erscheint. Zu diesem Zweck wurden insbesondere die Aktivitäten der Städte im Bereich der Versorgung mit Gas und Wasser in das Gemeinschaftsunternehmen Technische Werke Schussental GmbH & Co.KG eingebracht. Von Anfang an wurde das Ziel verfolgt, die Stromversorgung mit Ablauf der Konzessionen in das Unternehmen zu integrieren.

Die vornehmlich kommunalwirtschaftlichen Interessen der Städte werden ergänzt durch die Beteiligung der EnBW, die neben ihrer Nähe zu den Kommunen auch noch übergeordnete energiewirtschaftliche Fragestellungen in die Unternehmenspolitik einfließen lässt.

Der Geltungsbereich dieses Zielkatalogs umfasst alle heutigen und zukünftigen Betriebszweige; insbesondere Strom, Gas, Wasser, Wärme, Telekommunikation, **Elektromobilität** und versorgungswirtschaftliche Dienstleistungen, sowie die Angebote an die kommunalen Aufgabenträger in den Bereichen Mobilität (öffentlicher Personennahverkehr, Parkhäuser) und Sporteinrichtungen (Hallenbäder, Freibäder, **Eissporthalle** etc.).



**2.2 Ökologie und nachhaltige Entwicklung**

Das Handeln der TWS schont die natürlichen Ressourcen. Die Gesellschaft bietet innerhalb ihres Produkt- und Dienstleistungsspektrums entsprechend den Bedürfnissen ihrer Kunden ressourcenschonende und ökologisch nachhaltige Produkte und Dienstleistungen an. Ein wichtiges Ziel des Handelns ist es, die CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Region zu senken. Dies lässt sich durch verschiedene Maßnahmen erreichen:

- Ersatz von Kohle und Öl durch Erdgas. Dies gilt vor allem für den Bereich der Industrie und des Verkehrs.
- Einsatz von Anlagen der Kraft-Wärme-Kopplung. Dies erfordert den politischen und unternehmerischen Mut zum Aufbau von Wärmeverorgungsnetzen. Darüber hinaus sind Angebote für dezentrale Lösungen in der Wohnungswirtschaft zu entwickeln.
- Ersatz fossiler Brennstoffe durch Biomasse und Geothermie. Dies ist auch sinnvoll in Gebieten, wo zentrale Wärmelösungen ausscheiden. Zur Biomasse zählt im Übrigen auch der Brennstoff Biomethan, der betriebswirtschaftlich, volkswirtschaftlich und aus Gründen des Umweltschutzes eine sinnvolle Alternative zur festen Biomasse darstellt.
- Steigerung der Energieeffizienz. Höhere Wirkungsgrade bei allen Arten der Energieumwandlung und –verwendung können einen wichtigen Beitrag leisten
- Aufbau von regenerativen Stromerzeugungsanlagen
- Steigerung der dezentralen Produktion von Strom und ggfs. Wärme aus regenerativen Quellen

In allen vorgenannten Segmenten soll die TWS aktiv am Umbau des energiewirtschaftlichen Systems mitwirken und Investitionen durchführen, sofern eine langfristige Wirtschaftlichkeit gegeben ist. Den Gesellschaftern ist bewusst, dass diese Investitionen nur zu leisten sind, wenn ein Teil der erwirtschafteten Erträge beim Unternehmen belassen wird.

**2.2 Ökologie und nachhaltige Entwicklung**

Das Handeln der TWS schont die natürlichen Ressourcen. Die Gesellschaft bietet innerhalb ihres Produkt- und Dienstleistungsspektrums entsprechend den Bedürfnissen ihrer Kunden ressourcenschonende und ökologisch nachhaltige Produkte und Dienstleistungen an. Ein wichtiges Ziel des Handelns ist es, die CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Region zu senken. Dies lässt sich durch verschiedene Maßnahmen erreichen:

- Ersatz von Kohle und Öl durch Erdgas. Dies gilt vor allem für den Bereich der Industrie und des Verkehrs.
- **Ersatz fossiler Brennstoffe im Verkehr (Elektromobilität) und im Wärmebereich durch überschüssigen Ökostrom (sog. Sektorkopplung).**
- Einsatz von Anlagen der Kraft-Wärme-Kopplung. Dies erfordert den politischen und unternehmerischen Mut zum Aufbau von Wärmeverorgungsnetzen. Darüber hinaus sind Angebote für dezentrale Lösungen in der Wohnungswirtschaft zu entwickeln.
- Ersatz fossiler Brennstoffe durch Biomasse und Geothermie. Dies ist auch sinnvoll in Gebieten, wo zentrale Wärmelösungen ausscheiden. Zur Biomasse zählt im Übrigen auch der Brennstoff Biomethan, der betriebswirtschaftlich, volkswirtschaftlich und aus Gründen des Umweltschutzes eine sinnvolle Alternative zur festen Biomasse darstellt.
- Steigerung der Energieeffizienz. Höhere Wirkungsgrade bei allen Arten der Energieumwandlung und –verwendung können einen wichtigen Beitrag leisten
- Aufbau von regenerativen Stromerzeugungsanlagen
- Steigerung der dezentralen Produktion von Strom und ggfs. Wärme aus regenerativen Quellen

In allen vorgenannten Segmenten soll die TWS aktiv am Umbau des energiewirtschaftlichen Systems mitwirken und Investitionen durchführen, sofern eine langfristige Wirtschaftlichkeit gegeben ist. Den Gesellschaftern ist bewusst, dass diese Investitionen nur zu leisten sind, wenn ein Teil der erwirtschafteten Erträge beim Unternehmen belassen wird.

Die TWS engagiert sich in den regionalen Effizienzprojekten wie der Energieagentur Ravensburg und investiert aktiv in ökologisch wertvolle Projekte der Energieversorgung und des Schutzes der Ressource Wasser unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Ziele. Sie fördert sinnvolle lokale und regionale ökologische Innovationen im Bereich des Kerngeschäftes und leistet im Einzelfall auch bei internationalen Projekten im Bereich der Wasserversorgung für Entwicklungsländer Unterstützung im Rahmen ihrer Möglichkeiten.

Die TWS engagiert sich in den regionalen Effizienzprojekten wie der Energieagentur Ravensburg **oder der Initiative Grüner Weg** und investiert aktiv in ökologisch wertvolle Projekte der Energieversorgung und des Schutzes der Ressource Wasser unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Ziele. Sie fördert sinnvolle lokale und regionale ökologische Innovationen im Bereich des Kerngeschäftes und leistet im Einzelfall auch bei internationalen Projekten im Bereich der Wasserversorgung für Entwicklungsländer Unterstützung im Rahmen ihrer Möglichkeiten.

**2.3 Führung der kommunalen Eigenbetriebe Stadtwerke Ravensburg und Stadtwerke Weingarten**

**2.3 Führung der kommunalen Eigenbetriebe Stadtwerke Ravensburg und Stadtwerke Weingarten**

In den Bereichen ÖPNV, Parkierung und Bäderbetrieb erbringt die TWS schon heute umfangreiche Dienstleistungen. Die enge Anbindung der Eigenbetriebe an die Stadtverwaltung und die Gemeinderäte in Ravensburg und Weingarten gewährleistet eine optimale Verzahnung von betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und politischen Vorgaben zur Weiterentwicklung der lokalen Infrastruktur. Die Aufgabenteilung soll auch in Zukunft beibehalten werden. Die Aufgabe der TWS ist es hierbei, die Beschlüsse und Vorgaben der Kommunen umzusetzen. Wichtige Entscheidungen über Investitionen und Tarife werden nach wie vor in den kommunalen Gremien getroffen.

In den Bereichen ÖPNV, Parkierung, Bäder- und **Eis-sporthallenbetrieb** erbringt die TWS schon heute umfangreiche Dienstleistungen. Die enge Anbindung der Eigenbetriebe an die Stadtverwaltungen und die Gemeinderäte in Ravensburg und Weingarten gewährleistet eine optimale Verzahnung von betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und politischen Vorgaben zur Weiterentwicklung der lokalen Infrastruktur. Die Aufgabenteilung soll auch in Zukunft beibehalten werden. Die Aufgabe der TWS ist es hierbei, die Beschlüsse und Vorgaben der Kommunen umzusetzen. Wichtige Entscheidungen über Investitionen und Tarife werden nach wie vor in den kommunalen Gremien getroffen.

**2.4 Die Technischen Werke Schussental als Klammer zwischen den Städten und Gemeinden im mittleren Schussental**

**2.4 Die Technischen Werke Schussental als Klammer zwischen den Städten und Gemeinden im mittleren Schussental**

Mit der Zusammenführung der Versorgungssparten der bis dahin selbstständigen Stadtwerke Ravensburg und Stadtwerke Weingarten haben die Gemeinderäte im Jahr 2000 ein wichtiges Signal auch für die benachbarten Kommunen gegeben. Die Gesellschafter Stadt Ravensburg, Stadt Weingarten und EnBW stimmen vom Grundsatz her darin überein, dass das Unternehmen sich im derzeitigen Netzgebiet Gas durch die Abrundung seiner Aktivitäten weiter entwickeln soll. Die TWS Netz GmbH ist offen für die Aufnahme weiterer Gesellschafter. Hierbei wird beispielsweise an kommunale Hoheitsbetriebe oder Zweckverbände gedacht, die im Bereich der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung tätig sind. Darüber hinaus ist allen Gemeinden in denen die TWS Netz GmbH die Gasversorgung betreibt ein Beteiligungsangebot unterbreitet worden.

Mit der Zusammenführung der Versorgungssparten der bis dahin selbstständigen Stadtwerke Ravensburg und Stadtwerke Weingarten haben die Gemeinderäte im Jahr 2000 ein wichtiges Signal auch für die benachbarten Kommunen gegeben. Die Gesellschafter Stadt Ravensburg, Stadt Weingarten und EnBW stimmen vom Grundsatz her darin überein, dass das Unternehmen sich im derzeitigen Netzgebiet Gas durch die Abrundung seiner Aktivitäten weiter entwickeln soll. Die TWS Netz GmbH ist offen für die Aufnahme weiterer Gesellschafter. Hierbei wird beispielsweise an kommunale Hoheitsbetriebe oder Zweckverbände gedacht, die im Bereich der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung tätig sind. Darüber hinaus ist allen Gemeinden in denen die TWS Netz GmbH die Gasversorgung betreibt ein Beteiligungsangebot unterbreitet worden.

**2.5 Kooperation, Fusion, eigenständige Entwicklung und Gesellschafterstruktur**

Priorität bei der Unternehmensentwicklung genießen die eigenständige Entwicklung und das selbstständige Auftreten des Unternehmens. Gleichwohl werden auch Chancen bei einer horizontalen Kooperation mit anderen Versorgungsbetrieben in der Region gesehen. Sollten sich Möglichkeiten für Kooperationen bieten, sind diese aktiv zu nutzen. Unter folgenden Bedingungen sollen Kooperationen eingegangen werden:

- Verbesserung der Erlös- bzw. Kostensituation.
- Ermöglichung von Wachstum durch die Erweiterung des Absatz- oder Netzgebietes.
- Kompetenzgewinn und Erweiterung des Produkt- und Leistungsspektrums.
- Stärkung des Wirtschaftsstandortes „Mittleres Schussental“.

Mittel- und langfristig muss sich aus einer Kooperation ein unmittelbarer oder mittelbarer Vorteil für die bisherigen Gesellschafter ergeben.

Zur Förderung des regionalen Wachstums und des Unternehmens sind die Gesellschafter offen für die Einbeziehung weiterer geeigneter Gesellschafter aus der Region. Hierbei sind solche Lösungen zu favorisieren, die eine kommunale Mehrheit am Unternehmen gewährleisten.

Aufgrund der vielfältigen Kontakte in den Bereichen ÖPNV und Energiebeschaffung werden Möglichkeiten einer engeren Zusammenarbeit mit dem Stadtwerk am See gesehen. Denkbar wäre allerdings auch eine engere Zusammenarbeit auf der Ebene des Landkreises Ravensburg mit den Energieversorgungsunternehmen Thüga und EnBW.

**2.6 Regionale Ausrichtung des Unternehmens**

Schon mit dem Namen „Technische Werke Schussental“ wird die regionale Ausrichtung auf die Region um Ravensburg und Weingarten klar zum Ausdruck gebracht.

**2.5 Kooperation, Fusion, eigenständige Entwicklung und Gesellschafterstruktur**

Priorität bei der Unternehmensentwicklung genießen die eigenständige Entwicklung und das selbstständige Auftreten des Unternehmens. Gleichwohl werden auch Chancen bei einer horizontalen Kooperation mit anderen Versorgungsbetrieben in der Region gesehen. Sollten sich Möglichkeiten für Kooperationen bieten, sind diese aktiv zu nutzen. Unter folgenden Bedingungen sollen Kooperationen eingegangen werden:

- Verbesserung der Erlös- bzw. Kostensituation.
- Ermöglichung von Wachstum durch die Erweiterung des Absatz- oder Netzgebietes.
- Kompetenzgewinn und Erweiterung des Produkt- und Leistungsspektrums.
- Stärkung des Wirtschaftsstandortes „Mittleres Schussental“.

Mittel- und langfristig muss sich aus einer Kooperation ein unmittelbarer oder mittelbarer Vorteil für die bisherigen Gesellschafter ergeben.

Zur Förderung des regionalen Wachstums und des Unternehmens sind die Gesellschafter offen für die Einbeziehung weiterer geeigneter Gesellschafter aus der Region. Hierbei sind solche Lösungen zu favorisieren, die eine kommunale Mehrheit am Unternehmen gewährleisten.

Aufgrund der vielfältigen Kontakte in den Bereichen ÖPNV und Energiebeschaffung werden Möglichkeiten einer engeren Zusammenarbeit mit dem Stadtwerk am See gesehen. Denkbar wäre allerdings auch eine engere Zusammenarbeit auf der Ebene des Landkreises Ravensburg mit den Energieversorgungsunternehmen Thüga und EnBW.

**2.6 Regionale Ausrichtung des Unternehmens**

Schon mit dem Namen „Technische Werke Schussental“ wird die regionale Ausrichtung auf die Region um Ravensburg und Weingarten klar zum Ausdruck gebracht.



Die TWS will sich in der Öffentlichkeit weiter erfolgreich als unverzichtbare und relevante Einflussgröße etablieren, deren lokale und regionale Leistungsbilanz sich positiv auf Wirtschaftskraft, Lebensqualität und Zukunftsfähigkeit der Region Ravensburg/Weingarten auswirkt. Die TWS ist in der Region das Kompetenz- und Dienstleistungszentrum für Energie und Wasser und die dazugehörigen Umweltthemen. Durch diese hohe Leistungsfähigkeit auf der lokalen Ebene sieht die TWS mit ihren Produkten und Energiedienstleistungen die Möglichkeit dieses auch verstärkt in der Region Oberschwaben anzubieten.

Dessen ungeachtet sind insbesondere Projektmöglichkeiten im Bereich der Erneuerbaren Stromerzeugung wie bisher vorrangig in Deutschland und perspektivisch auch in Einzelfällen in den unmittelbar angrenzenden Nachbarstaaten zu prüfen.

**3 Ziele und Prioritäten der Gesellschafter bei der Führung der Technische Werke Schussental GmbH & Co.KG**

Die Ziele der Städte Ravensburg und Weingarten sowie der EnBW als Eigentümer der TWS gestalten sich wie folgt:

**3.1 Erhalt des Unternehmenswertes und angemessene Verzinsung des Eigenkapitals**

Die Gesellschafter streben bei der Führung der TWS eine angemessene Eigenkapitalverzinsung an. Dazu soll jedes Geschäftsfeld der TWS im Bereich der Versorgung insgesamt einen positiven Ergebnisbeitrag für das Unternehmen liefern.

Der von UN-Klimakonferenzen, der EU-Administration und der Bundesregierung vorgegebene Weg zu kohlenstoffärmeren Energietechnologien stellt die Energieunternehmen vor die Aufgabe, umfangreiche Investitionen in die ökologische Energieerzeugung zu tätigen. Die TWS strebt an, einen Teil der eigenen Stromvertriebsmengen in Ravensburg und Weingarten mit Hilfe von erneuerbaren Stromerzeugungskapazitäten selber zu produzieren. Die Schwerpunkte liegen dabei im Bereich der Wind- und Wasserkraft sowie der Photovoltaik. Die Höhe der jährlichen Investitionen hat sich an den jeweiligen Jahresergebnissen bzw. Finanzkennzahlen zu orientieren. Da die bisherige Eigenkapitalausstattung der TWS nur begrenzt Investitionen zulässt, soll die Ausschüttung zukünftig begrenzt werden.

Die TWS will sich in der Öffentlichkeit weiter erfolgreich als unverzichtbare und relevante Einflussgröße etablieren, deren lokale und regionale Leistungsbilanz sich positiv auf Wirtschaftskraft, Lebensqualität und Zukunftsfähigkeit der Region Ravensburg/Weingarten auswirkt. Die TWS ist in der Region das Kompetenz- und Dienstleistungszentrum für Energie und Wasser und die dazugehörigen Umweltthemen. Durch diese hohe Leistungsfähigkeit auf der lokalen Ebene sieht die TWS mit ihren Produkten und Energiedienstleistungen die Möglichkeit dieses auch verstärkt in der Region Oberschwaben anzubieten.

Dessen ungeachtet sind insbesondere Projektmöglichkeiten im Bereich der Erneuerbaren Stromerzeugung wie bisher vorrangig in Deutschland und perspektivisch auch in Einzelfällen in den unmittelbar angrenzenden Nachbarstaaten zu prüfen.

**3 Ziele und Prioritäten der Gesellschafter bei der Führung der Technische Werke Schussental**

Die Ziele der Städte Ravensburg und Weingarten sowie der EnBW als Eigentümer der TWS gestalten sich wie folgt:

**3.1 Erhalt des Unternehmenswertes und angemessene Verzinsung des Eigenkapitals**

Die Gesellschafter streben bei der Führung der TWS eine angemessene Eigenkapitalverzinsung an. Dazu soll jedes Geschäftsfeld der TWS im Bereich der Versorgung insgesamt einen positiven Ergebnisbeitrag für das Unternehmen liefern.

Der von UN-Klimakonferenzen, der EU-Administration und der Bundesregierung vorgegebene Weg zu kohlenstoffärmeren Energietechnologien stellt die Energieunternehmen vor die Aufgabe, umfangreiche Investitionen in die ökologische Energieerzeugung zu tätigen. Die TWS strebt an, einen Teil der eigenen Stromvertriebsmengen in Ravensburg und Weingarten mit Hilfe von erneuerbaren Stromerzeugungskapazitäten selber zu produzieren. Die Schwerpunkte liegen dabei im Bereich der Wind- und Wasserkraft sowie der Photovoltaik. Die Höhe der jährlichen Investitionen hat sich an den jeweiligen Jahresergebnissen bzw. Finanzkennzahlen zu orientieren. Da die bisherige Eigenkapitalausstattung der TWS nur begrenzt Investitionen zulässt, soll die Ausschüttung zukünftig begrenzt werden.

Derzeit gilt folgende Vorgabe für die Gewinnverwendung: Ein Viertel des Jahresüberschusses verbleibt dem Unternehmen, drei Viertel werden an die Gesellschafter ausgeschüttet.

Für die kommenden Jahre bis voraussichtlich 2018 werden von dem Anteil der Gesellschafter zusätzlich 500.000 Euro den Rücklagen zugeführt. Dies gilt, bis die Verschuldung des TWS-Konzerns nachhaltig gesenkt werden konnte. Ab dem Jahr 2019 erfolgt auch eine Rücklagenbildung bei der TWS Netz GmbH. Im Gegenzug werden dann aber Beteiligungserträge aus der Netzgesellschaft oder anderen Beteiligungen bei der TWS KG nicht erneut thesauriert.

Die Spielräume der Konzessionsabgabenverordnung Gas sind so zu nutzen, dass wie bisher die Grenze zwischen Tarif- und Sonderkunden auf einem möglichst hohen Wert gehalten wird und die höchstmöglichen Sätze bei der Konzessionsabgabe gezahlt werden.

### 3.2 Die TWS im Wettbewerb um Endkunden

Es wird begrüßt, dass der Wettbewerb im Bereich von Strom und Gas mittlerweile deutlich an Dynamik gewonnen hat. Dies ist für die TWS gleichzeitig Chance und Risiko: Als das Unternehmen im Jahr 2008 den Stromvertrieb aufnahm, tat es dies ohne einen einzigen Kunden und konnte somit nur gewinnen. Im Gegenzug hat das Unternehmen im Bereich des Gasvertriebes seit der Markttöffnung 1998 rd. 22 % der Kunden im Netzgebiet verloren, den größten Teil davon seit dem Zeitpunkt, als die Wechselprozesse erheblich vereinfacht wurden. Das Vertriebsgebiet der TWS für Gasprodukte wurde zunächst auf die Region Oberschwaben, begrenzt durch Donau, Iller und Bodensee ausgedehnt. Da Chancen für einen bundesweiten Gasvertrieb erkannt wurden, erfolgte ab Herbst 2010 eine vertriebliche Neuausrichtung unter Verwendung der Zweitmarke susiEnergie die mittlerweile als Tochterunternehmen der TWS etabliert ist. Zur Kompensation von Kundenverlusten im derzeitigen Netzgebiet sollen auch weiterhin

- Zusätzliche Produkte – insbesondere Stromprodukte – an vorhandene Kunden verkauft,

Derzeit gilt folgende Vorgabe für die Gewinnverwendung: Ein Viertel des Jahresüberschusses verbleibt dem Unternehmen, drei Viertel werden an die Gesellschafter ausgeschüttet.

Der TWS Netz GmbH fehlt Eigenkapital. Um auf den regulatorisch notwendigen Anteil zu kommen wurden bereits Genussrechte von rund 31 Mio. Euro begeben, davon ein großer Teil an institutionelle Anleger. Ab dem Jahr 2018 ist vorgesehen, den Rücklagen jährlich Mittel für konkrete Investitionen zuzuführen. Über die Höhe entscheiden Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung im Rahmen der Beratungen zum Wirtschaftsplan. Im Gegenzug sollen die Erträge aus der susiEnergie GmbH bereits ab 2017 über einen Ergebnisabführungsvertrag vollständig abgeführt werden, so dass sich für die kommunalen Gesellschafter weitere Steuervorteile ergeben.

Die Spielräume der Konzessionsabgabenverordnung Gas sind so zu nutzen, dass wie bisher die Grenze zwischen Tarif- und Sonderkunden auf einem möglichst hohen Wert gehalten wird und die höchstmöglichen Sätze bei der Konzessionsabgabe gezahlt werden.

### 3.2 Die TWS im Wettbewerb um Endkunden

Es wird begrüßt, dass der Wettbewerb im Bereich von Strom und Gas mittlerweile deutlich an Dynamik gewonnen hat. Dies ist für die TWS gleichzeitig Chance und Risiko: Als das Unternehmen im Jahr 2008 den Stromvertrieb aufnahm, tat es dies ohne einen einzigen Kunden und konnte somit nur gewinnen. Im Gegenzug hat das Unternehmen im Bereich des Gasvertriebes seit der Markttöffnung 1998 rd. 28 % der Kunden im Netzgebiet verloren, den größten Teil davon seit dem Zeitpunkt, als die Wechselprozesse erheblich vereinfacht wurden. Das Vertriebsgebiet der TWS für Gasprodukte wurde zunächst auf die Region Oberschwaben, begrenzt durch Donau, Iller und Bodensee ausgedehnt. Da Chancen für einen bundesweiten Gasvertrieb erkannt wurden, erfolgte ab Herbst 2010 eine vertriebliche Neuausrichtung unter Verwendung der Zweitmarke susiEnergie die mittlerweile als Tochterunternehmen der TWS etabliert ist. Zur Kompensation von Kundenverlusten im derzeitigen Netzgebiet sollen auch weiterhin

- Zusätzliche Produkte – insbesondere Stromprodukte – an vorhandene Kunden verkauft,

- Ölkunden zum Energieträgerwechsel motiviert und
- gasversorgte Kunden in anderen Netzgebieten akquiriert werden.

Insbesondere sind die Kunden durch geeignete Produkte dabei zu unterstützen einen möglichst hohen Anteil ihres Energiebedarfes dezentral zu erzeugen beispielsweise durch die Eigenstromnutzung aus PV- oder BHKW-Anlagen. Bis zum 30.06.2018 sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Die TWS hat konzernweit 25.000 Stromkunden in Belieferung.
- Die TWS hat konzernweit 25.000 Gaskunden in Belieferung
- Die TWS hat in den Gasnetzgebieten der TWS Netz GmbH einen Marktanteil von mehr als 50 %.
- Die TWS ist führender Wärmelieferant in der Region Oberschwaben.

Vorrang vor einer Steigerung der Zahl der Kunden hat allerdings die Erzielung von Erträgen zur Deckung der Unternehmensfixkosten.

### 3.3 Preis- und Produktpolitik

Ausgangspunkt und Maßstab des unternehmerischen Handels sind die Bedürfnisse der Kunden. Die Gesellschafter unterstützen die Einführung neuer Geschäftsfelder, die die wirtschaftliche Entwicklung der TWS fördert. Für die Unternehmensleistungen, bei denen die TWS in liberalisierten Märkten agiert, verfolgt sie eine an Marktbedingungen ausgerichtete Preis- und Produktpolitik. Die Preis- und Produktpolitik der TWS soll dazu dienen, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß in der Region zu verringern. Im Bereich der Stromprodukte bietet die TWS ausschließlich ökologische Produkte an. Im Bereich Gasvertrieb sollen verstärkt Produkte mit biogenen Anteilen platziert werden.

Ein möglicher Maßstab zur Überprüfung des Erfolges in der Sparte Gasversorgung sind zukünftig die Gewinne und Verluste an Kunden sowie die Ertragsentwicklung im Energievertrieb. Für ein homogenes und kaum unterscheidbares Produkt wie Gas wird der Wettbewerb in erster Linie über den Preis stattfinden. Bei der Beurteilung der Wettbewerbssituation muss zwischen der Grundversorgung und den Sonderprodukten unterschieden werden. Bei Ersteren wird angestrebt, dass diese günstiger sind

- Ölkunden zum Energieträgerwechsel motiviert und
- gasversorgte Kunden in anderen Netzgebieten akquiriert werden.

Insbesondere sind die Kunden durch geeignete Produkte dabei zu unterstützen einen möglichst hohen Anteil ihres Energiebedarfes dezentral zu erzeugen beispielsweise durch die Eigenstromnutzung aus PV- oder BHKW-Anlagen. Bis zum 30.06.2018 sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Die TWS hat konzernweit 25.000 Stromkunden in Belieferung.
- Die TWS hat konzernweit 25.000 Gaskunden in Belieferung
- Die TWS hat in den Gasnetzgebieten der TWS Netz GmbH einen Marktanteil von mehr als 50 %.
- Die TWS ist führender Wärmelieferant in der Region Oberschwaben.

Vorrang vor einer Steigerung der Zahl der Kunden hat allerdings die Erzielung von Erträgen zur Deckung der Unternehmensfixkosten.

### 3.3 Preis- und Produktpolitik

Ausgangspunkt und Maßstab des unternehmerischen Handels sind die Bedürfnisse der Kunden. Die Gesellschafter unterstützen die Einführung neuer Geschäftsfelder, die die wirtschaftliche Entwicklung der TWS fördert. Für die Unternehmensleistungen, bei denen die TWS in liberalisierten Märkten agiert, verfolgt sie eine an Marktbedingungen ausgerichtete Preis- und Produktpolitik. Die Preis- und Produktpolitik der TWS soll dazu dienen, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß in der Region zu verringern. Im Bereich der Stromprodukte bietet die TWS ausschließlich ökologische Produkte an. Im Bereich Gasvertrieb sollen verstärkt Produkte mit biogenen Anteilen platziert werden.

Ein möglicher Maßstab zur Überprüfung des Erfolges in der Sparte Gasversorgung sind zukünftig die Gewinne und Verluste an Kunden sowie die Ertragsentwicklung im Energievertrieb. Für ein homogenes und kaum unterscheidbares Produkt wie Gas wird der Wettbewerb in erster Linie über den Preis stattfinden. Bei der Beurteilung der Wettbewerbssituation muss zwischen der Grundversorgung und den Sonderprodukten unterschieden werden. Bei Ersteren wird angestrebt, dass diese günstiger sind

als der Durchschnitt in Baden-Württemberg. In besonderem Maße gilt dies für die Region Oberschwaben.

Der Preisgestaltung kommt in einem Wettbewerbsmarkt große Bedeutung zu. Dies gilt auch für den Bereich der Grundversorgung von Tarifikunden – allerdings mit zahlenmäßig deutlich abnehmender Tendenz. Die Preisfestlegung für Tarifikunden und Sondervertragskunden sowie die Einführung von Wettbewerbsprodukten wie twsErdgas und twsNaturstrom erfolgt durch die Geschäftsführung. So kann schnell und flexibel auf die Marktbedingungen reagiert werden.

Bei der Preisbildung hat die Rentabilität des Unternehmens Vorrang vor dem Ziel der Maximierung von Marktanteilen. Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass alle Sparten angemessen zum Unternehmenserfolg beitragen.

In Lieferverträgen und bei der Energiebeschaffung an den Börsen und Märkten sollen keine unkalkulierbaren Risiken eingegangen werden. Bei der Energielieferung an große Kunden oder bei langfristigen Angeboten an die Tarifikunden sind die verkauften Mengen zeitnah und fristengleich zu beschaffen. Die Strukturen der Preissysteme sollen mit den Kostenstrukturen des Unternehmens übereinstimmen. Dies ist in der Wasserversorgung beispielsweise bei weitem nicht gegeben. In der Entwicklung des Wasserpreissystems ist daher als langfristiges Ziel weiter zu verfolgen, dass die Erlöse aus den Grundpreisen in angemessenen Schritten steigen. Im Gegenzug wird der verbrauchsabhängige Preisanteil gesenkt, sofern es die wirtschaftliche Situation der Wassersparte gestattet. Preisfestsetzungen für Tarifikunden in der Wasserversorgung bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrates.

Die Europäische Richtlinie über Endenergieeffizienz und Energiedienstleistungen verlangt von den Mitgliedstaaten, nationale Einsparziele festzulegen und eine Einsparung des Energieverbrauchs von jährlich 1 % anzustreben. Mitte 2014 hat die Bundesregierung in ihrer Meldung zur Umsetzung der Richtlinie der Kommission mitgeteilt, dass sie diese bis auf wenige Artikel für weitgehend umgesetzt hält. Umsetzungsdefizite bestehen noch bei den Energiedienstleistungen. Es kann also von einem stark wachsenden Markt ausgegangen werden. Dies ermöglicht der TWS den Aufbau eines neuen Geschäftsmodells und eine langfristige Kundenbindung, insbesondere im Bereich der Sonderkunden, da Energiedienstleistungen im Zusammenhang mit

als der Durchschnitt in Baden-Württemberg. In besonderem Maße gilt dies für die Region Oberschwaben.

Der Preisgestaltung kommt in einem Wettbewerbsmarkt große Bedeutung zu. Dies gilt auch für den Bereich der Grundversorgung von Tarifikunden – allerdings mit zahlenmäßig deutlich abnehmender Tendenz. Die Preisfestlegung für Tarifikunden und Sondervertragskunden sowie die Einführung von Wettbewerbsprodukten wie twsErdgas und twsNaturstrom erfolgt durch die Geschäftsführung. So kann schnell und flexibel auf die Marktbedingungen reagiert werden.

Bei der Preisbildung hat die Rentabilität des Unternehmens Vorrang vor dem Ziel der Maximierung von Marktanteilen. Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass alle Sparten angemessen zum Unternehmenserfolg beitragen.

In Lieferverträgen und bei der Energiebeschaffung an den Börsen und Märkten sollen keine unkalkulierbaren Risiken eingegangen werden. Bei der Energielieferung an große Kunden oder bei langfristigen Angeboten an die Tarifikunden sind die verkauften Mengen zeitnah und fristengleich zu beschaffen. Die Strukturen der Preissysteme sollen mit den Kostenstrukturen des Unternehmens übereinstimmen. Dies ist in der Wasserversorgung beispielsweise bei weitem nicht gegeben. In der Entwicklung des Wasserpreissystems ist daher als langfristiges Ziel weiter zu verfolgen, dass die Erlöse aus den Grundpreisen in angemessenen Schritten steigen. Im Gegenzug wird der verbrauchsabhängige Preisanteil gesenkt, sofern es die wirtschaftliche Situation der Wassersparte gestattet. Preisfestsetzungen für Tarifikunden in der Wasserversorgung bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrates.

Die Europäische Richtlinie über Endenergieeffizienz und Energiedienstleistungen verlangt von den Mitgliedstaaten, nationale Einsparziele festzulegen und eine Einsparung des Energieverbrauchs von jährlich 1 % anzustreben. Mitte 2014 hat die Bundesregierung in ihrer Meldung zur Umsetzung der Richtlinie der Kommission mitgeteilt, dass sie diese bis auf wenige Artikel für weitgehend umgesetzt hält. Umsetzungsdefizite bestehen noch bei den Energiedienstleistungen. Es kann also von einem stark wachsenden Markt ausgegangen werden. Dies ermöglicht der TWS den Aufbau eines neuen Geschäftsmodells und eine langfristige Kundenbindung, insbesondere im Bereich der Sonderkunden, da Energiedienstleistungen im Zusammenhang mit

erforderlichen Investitionen auf lange Vertragsdauern angelegt sind. Die TWS wird sich auf einige umsatz- und renditestarke Energiedienstleistungen fokussieren.

Die Städte Ravensburg und Weingarten fördern das Wachstum der Gesellschaft beim kommunalen Wirtschaften. Die TWS wird ihr Produkt- und Leistungsangebot entsprechend den Anforderungen der Gesellschafter ausbauen, um Wachstumspotentiale zu realisieren. Neben den Vorteilen, die den Kunden durch die Angebote des Unternehmens entstehen, muss mit den erweiterten Leistungen auch jeweils ein Mehrwert für die TWS entstehen.

**3.4 Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit durch Spartenintegration, Wachstum und Kostensenkung**

Die Wettbewerbsfähigkeit der Gesellschaft im liberalisierten Markt soll durch aktives unternehmerisches Handeln unter Einsatz von erwirtschafteten Erträgen gesichert werden. Dabei sollen Margenverluste durch Kostensenkungsmaßnahmen und Wachstum kompensiert werden. Auch die Realisierung von Größenvorteilen durch Kooperationen, insbesondere beim Energieeinkauf sowie bei neuen Entwicklungen wie im Bereich Smart Meter, sollen dazu genutzt werden.

Ein Vergleich mit anderen Branchen wie etwa der Mineralölindustrie zeigt, dass Unternehmen, die auf allen Stufen der Wertschöpfung tätig sind, eine wesentlich stabilere Entwicklung aufweisen als jene, die sich auf eine Stufe (z.B. das Tankstellengeschäft) spezialisieren. Deshalb soll der bereits eingeschlagene Weg des Neubaus und des Kaufes von Stromerzeugungskapazitäten fortgesetzt werden. Investiert wird ausschließlich in erneuerbare Energien (Windkraft, Wasserkraft, Photovoltaik) und Anlagen der Kraft-Wärme-Kopplung. Hierbei wird das Ziel verfolgt, möglichst so viel Strom aus regenerativen und effizienten Erzeugungsanlagen zur Verfügung zu stellen, wie die Kunden der TWS verbrauchen. Vorzug haben in jedem Fall Projekte in Oberschwaben und Baden-Württemberg. Hier ist das Ziel, die Mehrheit der Anteile im Besitz zu haben. Andererseits ist eine Diversifizierung nach Energieformen und Regionen anzustreben, um das Risiko zu verteilen. Bei Projekten mit großer Entfernung zu Ravensburg sowie solchen mit hohem finanziellen Gesamteinsatz kommen nur Minderheitsbeteiligungen in Frage, die gegebenenfalls mit denen anderer Stadtwerke gebündelt werden, wie beispielsweise das Engagement bei Offshore-Windparks.

erforderlichen Investitionen auf lange Vertragsdauern angelegt sind. Die TWS wird sich auf einige umsatz- und renditestarke Energiedienstleistungen fokussieren.

Die Städte Ravensburg und Weingarten fördern das Wachstum der Gesellschaft beim kommunalen Wirtschaften. Die TWS wird ihr Produkt- und Leistungsangebot entsprechend den Anforderungen der Gesellschafter ausbauen, um Wachstumspotentiale zu realisieren. Neben den Vorteilen, die den Kunden durch die Angebote des Unternehmens entstehen, muss mit den erweiterten Leistungen auch jeweils ein Mehrwert für die TWS entstehen.

**3.4 Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit durch Spartenintegration, Wachstum und Kostensenkung**

Die Wettbewerbsfähigkeit der Gesellschaft im liberalisierten Markt soll durch aktives unternehmerisches Handeln unter Einsatz von erwirtschafteten Erträgen gesichert werden. Dabei sollen Margenverluste durch Kostensenkungsmaßnahmen und Wachstum kompensiert werden. Auch die Realisierung von Größenvorteilen durch Kooperationen, insbesondere beim Energieeinkauf sowie bei neuen Entwicklungen wie im Bereich Smart Meter, sollen dazu genutzt werden.

Ein Vergleich mit anderen Branchen wie etwa der Mineralölindustrie zeigt, dass Unternehmen, die auf allen Stufen der Wertschöpfung tätig sind, eine wesentlich stabilere Entwicklung aufweisen als jene, die sich auf eine Stufe (z.B. das Tankstellengeschäft) spezialisieren. Deshalb soll der bereits eingeschlagene Weg des Neubaus und des Kaufes von Stromerzeugungskapazitäten fortgesetzt werden. Investiert wird ausschließlich in erneuerbare Energien (Windkraft, Wasserkraft, Photovoltaik) und Anlagen der Kraft-Wärme-Kopplung. Hierbei wird das Ziel verfolgt, möglichst so viel Strom aus regenerativen und effizienten Erzeugungsanlagen zur Verfügung zu stellen, wie die **Tarifkunden** der TWS verbrauchen. Vorzug haben in jedem Fall Projekte in Oberschwaben und Baden-Württemberg. Hier ist das Ziel, die Mehrheit der Anteile im Besitz zu haben. Andererseits ist eine Diversifizierung nach Energieformen und Regionen anzustreben, um das Risiko zu verteilen. Bei Projekten mit großer Entfernung zu Ravensburg sowie solchen mit hohem finanziellen Gesamteinsatz kommen nur Minderheitsbeteiligungen in Frage, die gegebenenfalls mit denen anderer Stadtwerke gebündelt werden, wie beispielsweise das Engagement bei Offshore-Windparks.



Hierzu darf die TWS Tochterunternehmen gründen oder sich an Unternehmen beteiligen, deren Ziel die Realisierung solche Projekte ist. Die Gesellschaftergremien sind entsprechend der Konsortial- und Gesellschaftsverträge in den Entscheidungsprozess einzubinden. Gesellschaften, bei denen das von der TWS einzubringende Eigenkapital mehr als 5 Mio. Euro beträgt oder das auf die TWS entfallende Investitionsvolumen 20 Mio. Euro übersteigt, bedürfen in jedem Fall einer Zustimmung der Gesellschafter.

Insgesamt sollen bis 2022 weitere rund 30 Mio. Euro im Erzeugungsbereich investiert werden sofern die Finanzierung ohne zusätzliche Belastung der Gesellschafter möglich ist. Die Auswahl der geeigneten Projekte erfolgt durch den Aufsichtsrat der TWS auf der Basis von Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Den Gesellschaftergremien ist wie bisher regelmäßig Bericht zu erstatten.

Mit der Ausgründung der TWS Netz GmbH und der Übernahme der Stromnetze hat die TWS einen entscheidenden Schritt zum Dienstleister für alle leitungsgebundenen Infrastruktureinrichtungen im Westen des Landkreises Ravensburg getan.

Das Unternehmen ist offen für die Übernahme weiterer Aufgaben und auch Gesellschafter. Der Weg einer Anpachtung von Netzen könnte dabei auch ein Weg zur Integration von Wasserversorgungen sein, bei dem die Gebietskörperschaft weiterhin Eigentümer der Einrichtungen bleibt.

Langfristiges Ziel der TWS ist es, möglichst viele Netzgebiete mit einer Überdeckung zwischen den Sparten Strom, Gas, Wasser und Wärme zu betreuen. Auf diese Weise lässt sich ein optimaler Nutzen für den Kunden erreichen, der stets ein Unternehmen als Ansprechpartner hat. Für die TWS ergeben sich Kostensenkungspotentiale aus einem optimierten Betrieb über alle Sparten hinweg. Diese müssen aufgrund staatlich verfügbarer Entgeltkürzungen bei den Strom- und Gasnetzen konsequent ge-

Hierzu darf die TWS Tochterunternehmen gründen oder sich an Unternehmen beteiligen, deren Ziel die Realisierung solche Projekte ist. Die Gesellschaftergremien sind entsprechend der Konsortial- und Gesellschaftsverträge in den Entscheidungsprozess einzubinden. Gesellschaften, bei denen das von der TWS einzubringende Eigenkapital mehr als 5 Mio. Euro beträgt oder das auf die TWS entfallende Investitionsvolumen 20 Mio. Euro übersteigt, bedürfen in jedem Fall einer Zustimmung der Gesellschafter.

Auch zukünftig sollen sich bietende Chancen genutzt werden weiter in den Erzeugungsbereich zu investieren, sofern die Finanzierung ohne zusätzliche Belastung der Gesellschafter möglich ist. Die Auswahl der geeigneten Projekte erfolgt durch den Aufsichtsrat der TWS auf der Basis von Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Den Gesellschaftergremien ist wie bisher regelmäßig Bericht zu erstatten.

Mit der Ausgründung der TWS Netz GmbH und der Übernahme der Stromnetze hat die TWS einen entscheidenden Schritt zum Dienstleister für alle leitungsgebundenen Infrastruktureinrichtungen im Westen des Landkreises Ravensburg getan.

Das Unternehmen ist offen für die Übernahme weiterer Aufgaben und auch Gesellschafter. Der Weg einer Anpachtung von Netzen könnte dabei auch ein Weg zur Integration von Wasserversorgungen sein, bei dem die Gebietskörperschaft weiterhin Eigentümer der Einrichtungen bleibt.

Langfristiges Ziel der TWS ist es, möglichst viele Netzgebiete mit einer Überdeckung zwischen den Sparten Strom, Gas, Wasser und Wärme zu betreuen. Auf diese Weise lässt sich ein optimaler Nutzen für den Kunden erreichen, der stets ein Unternehmen als Ansprechpartner hat. Für die TWS ergeben sich Kostensenkungspotentiale aus einem optimierten Betrieb über alle Sparten hinweg. Diese müssen aufgrund staatlich verfügbarer Entgeltkürzungen bei den Strom- und Gasnetzen konsequent ge-

nutzt werden. Dabei sind die Interessen aller Gesellschafter zu berücksichtigen und bestehende Verträge (z.B. Konsortialvertrag) einzuhalten.

nutzt werden. Dabei sind die Interessen aller Gesellschafter zu berücksichtigen und bestehende Verträge (z.B. Konsortialvertrag) einzuhalten.

**3.5 Erhalt der Versorgungsqualität durch eine langfristige Investitionsstrategie**

**3.5 Erhalt der Versorgungsqualität durch eine langfristige Investitionsstrategie**

Gut geplante, solide gebaute und ordnungsgemäß gewartete Versorgungsanlagen stellen das Rückgrat der Geschäfte in der Ver- und Entsorgung dar. Nach der gelungenen Integration der Stadtwerke Ravensburg und Stadtwerke Weingarten in die Technische Werke Schussental GmbH & Co.KG wurden die Integration der Gas- und Wassernetze sowie die Absicherung der Wasserversorgung in beiden Städten abgeschlossen.

Gut geplante, solide gebaute und ordnungsgemäß gewartete Versorgungsanlagen stellen das Rückgrat der Geschäfte in der Ver- und Entsorgung dar. Nach der gelungenen Integration der Stadtwerke Ravensburg und Stadtwerke Weingarten in die Technische Werke Schussental GmbH & Co.KG wurden die Integration der Gas- und Wassernetze sowie die Absicherung der Wasserversorgung in beiden Städten abgeschlossen.

Die wegen den Bundeswehrstandorten großzügig dimensionierten Wasseranlagen und Leitungen in Weingarten müssen aber in den kommenden Jahren auf die geänderte Versorgungsaufgabe hin angepasst werden.

Die wegen den Bundeswehrstandorten großzügig dimensionierten Wasseranlagen und Leitungen in Weingarten müssen aber in den kommenden Jahren auf die geänderte Versorgungsaufgabe hin angepasst werden.

Die weitgehend miteinander verbundenen Stromnetze der Städte Ravensburg und Weingarten verlangen keine grundsätzliche Veränderung. Die Stromnetze und –anlagen im historischen Stadtkern von Ravensburg werden aber bereits jenseits der Kapazitätsgrenze betrieben. Hier ist ein zügiger Ausbau vorzunehmen.

Die weitgehend miteinander verbundenen Stromnetze der Städte Ravensburg und Weingarten verlangen keine grundsätzliche Veränderung. Die Stromnetze und –anlagen im historischen Stadtkern von Ravensburg werden aber bereits jenseits der Kapazitätsgrenze betrieben. Hier ist ein zügiger Ausbau vorzunehmen.

Die sogenannte Anreizregulierung mit ihren staatlich festgelegten Erlösen verringert die Erträge aus dem Netzbetrieb. Für die Netze der Strom-, Gas- und Wasserversorgung besteht aber doch die Notwendigkeit, ein langfristiges Investitionsprogramm aufzustellen, mit dem die hohe Versorgungsqualität aufrecht erhalten bleibt. Im Fall weiter sinkender Erträge aus den Netzen müssen den Kunden gegenüber auch Qualitätseinbußen kommuniziert werden. Wünschen nach Ausbau des Erdgasnetzes oder Verkabelung von Freileitungen wird zukünftig nur entsprochen werden können, wenn dies im Rahmen der Anreizregulierung wirtschaftlich ist.

Die sogenannte Anreizregulierung mit ihren staatlich festgelegten Erlösen verringert die Erträge aus dem Netzbetrieb. Für die Netze der Strom-, Gas- und Wasserversorgung besteht aber doch die Notwendigkeit, ein langfristiges Investitionsprogramm aufzustellen, mit dem die hohe Versorgungsqualität aufrecht erhalten bleibt. Im Fall weiter sinkender Erträge aus den Netzen müssen den Kunden gegenüber auch Qualitätseinbußen kommuniziert werden. Wünschen nach Ausbau des Erdgasnetzes oder Verkabelung von Freileitungen wird zukünftig nur entsprochen werden können, wenn dies im Rahmen der Anreizregulierung wirtschaftlich ist.

Die jederzeitige Verfügbarkeit von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) ist bereits heute von herausragender Bedeutung für die technischen und kommerziellen Geschäftsprozesse. Mit dem Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende hat der Gesetzgeber zusätzliche Anforderungen gestellt. Die TWS soll ihre IKT so ausbauen, dass sie in diesem Rahmen eine aktive Rolle übernehmen und neue Geschäftsfelder entwickeln kann.

**3.6 Kooperation mit anderen Unternehmen und Gebietskörperschaften**

Die Städte Ravensburg und Weingarten und die EnBW beauftragen die TWS, mit den benachbarten Versorgungsunternehmen und den Kommunen der Region zusammenzuarbeiten. Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Lindau und Friedrichshafen im Zweckverband Gasversorgung Oberschwaben sowie der gemeinsame Gaseinkauf der Versorgungsunternehmen aus Konstanz, Friedrichshafen, Lindau und Ravensburg weisen in die richtige Richtung.

Im Bereich der Dienstleistungen bei der Wasserversorgung soll das Know-how des Mitgesellschafters EnBW genutzt werden.

**3.7 Die TWS als attraktiver Arbeitgeber**

Die Gesellschafter erwarten von der Geschäftsführung der TWS eine moderne und zeitgemäße Personalpolitik. Maßstäbe dafür sind die Anforderungen des Marktes und die soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber allen Mitarbeitenden.

**3.6 Kooperation mit anderen Unternehmen und Gebietskörperschaften**

Die Städte Ravensburg und Weingarten und die EnBW beauftragen die TWS, mit den benachbarten Versorgungsunternehmen und den Kommunen der Region zusammenzuarbeiten. Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Lindau und Friedrichshafen im Zweckverband Gasversorgung Oberschwaben, der gemeinsame Gaseinkauf der Versorgungsunternehmen aus Konstanz, Friedrichshafen, Lindau und Ravensburg, die Beteiligung an der Einkaufskooperation Südweststrom sowie der Metering Süd zusammen mit einer Vielzahl süddeutscher Stadtwerke weisen in die richtige Richtung.

Im Bereich der Telekommunikation kooperiert die TWS erfolgreich mit dem Stadtwerk am See im gemeinsamen Tochterunternehmen TeleData. Diese Kooperation soll in Richtung des Zweckverbandes Breitbandversorgung Landkreis Ravensburg und der NetCom BW erweitert werden.

Der Einsatz von Anlagen der Kraft-Wärme-Kopplung, die Durchleitung von PV-Strom durch Haus- oder Arealnetze, die Integration von überschüssigen Ökostrom im Wärmebereich sowie die Kombination mit einer Ladeinfrastruktur für die Elektromobilität (sog. Sektorkopplung) ergänzt um Sharing-Modelle von Automobilen und Fahrrädern im Rahmen sogenannter Quartierskonzepte erfordert von der TWS weitreichende Kooperationen mit Stadtplanern, Bauträgern, Wohnungswirtschaft und Mobilitätsdienstleistern.

Der Mitgesellschafter EnBW verfügt über ein umfangreiches Know-how in allen Bereichen der Energiewirtschaft und der Wasserversorgung und wird deshalb regelmäßig in die Überlegungen zur Zusammenarbeit einbezogen.

**3.7 Die TWS als attraktiver Arbeitgeber**

Die Gesellschafter erwarten von der Geschäftsführung der TWS eine moderne und zeitgemäße Personalpolitik. Maßstäbe dafür sind die Anforderungen des Marktes und die soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber allen Mitarbeitenden.

Hierzu gehören auch die Beschäftigung einer angemessenen Anzahl von Menschen mit Behinderung und die Schaffung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen.

Hierzu gehören auch die Beschäftigung einer angemessenen Anzahl von Menschen mit Behinderung, **die Geschlechtergerechtigkeit** und die Schaffung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen.

Den Mitarbeitenden und dem Management der Gesellschaft soll ein attraktiver Arbeitsplatz geboten werden. Dies dokumentiert auch das neue Verwaltungs- und Betriebsgebäude der Netzgesellschaft. Auch für die TWS KG soll am bestehenden Standort ein adäquates Verwaltungsgebäude geschaffen werden.

Den Mitarbeitenden und dem Management der Gesellschaft soll ein attraktiver Arbeitsplatz geboten werden. Dies dokumentiert auch das neue Verwaltungs- und Betriebsgebäude der Netzgesellschaft. Auch für die TWS KG soll am bestehenden Standort ein adäquates Verwaltungsgebäude geschaffen werden.

Alle Auszubildenden werden nach ihrer Lehrzeit für mindestens ein Jahr übernommen, damit sie erste Berufserfahrungen sammeln können. Mit den Leistungen der Gesellschaft wird die Erwartung zur aktiven Gestaltung von Veränderungen und stetiger Leistungsbereitschaft verbunden. Nur wenn die Mitarbeitenden kundenorientierter arbeiten als Wettbewerber, wenn die Produkte besser oder preisgünstiger angeboten werden können, wenn die internen Prozesse effizienter sind und die Kunden dem Unternehmen mehr Vertrauen entgegenbringen, lässt sich der eigenständige Weg der TWS fortsetzen.

Alle Auszubildenden werden nach ihrer Lehrzeit für mindestens ein Jahr übernommen, damit sie erste Berufserfahrungen sammeln können. Mit den Leistungen der Gesellschaft wird die Erwartung zur aktiven Gestaltung von Veränderungen und stetiger Leistungsbereitschaft verbunden. Nur wenn die Mitarbeitenden kundenorientierter arbeiten als Wettbewerber, wenn die Produkte besser oder preisgünstiger angeboten werden können, wenn die internen Prozesse effizienter sind und die Kunden dem Unternehmen mehr Vertrauen entgegenbringen, lässt sich der eigenständige Weg der TWS fortsetzen.

### 3.8 Die TWS als lokaler Auftraggeber

### 3.8 Die TWS als lokaler Auftraggeber

Die TWS verbessert durch ihre Investitionen in die Infrastruktur und durch ihre Dienstleistungen kontinuierlich die Standortvoraussetzungen der lokalen und regionalen Wirtschaftsbetriebe. Sie leistet einen spürbaren Beitrag zur lokalen Wertschöpfung. Auftragsvergaben erfolgen, soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich sinnvoll, vorrangig an Unternehmen aus dem Wirtschaftsraum um Ravensburg und Weingarten und der Region Oberschwaben.

Die TWS verbessert durch ihre Investitionen in die Infrastruktur und durch ihre Dienstleistungen kontinuierlich die Standortvoraussetzungen der lokalen und regionalen Wirtschaftsbetriebe. Sie leistet einen spürbaren Beitrag zur lokalen Wertschöpfung. Auftragsvergaben erfolgen, soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich sinnvoll, vorrangig an Unternehmen aus dem Wirtschaftsraum um Ravensburg und Weingarten und der Region Oberschwaben.

### 3.9 Öffentlichkeitsarbeit der TWS

### 3.9 Öffentlichkeitsarbeit der TWS

Die TWS verfolgt eine offene und marktorientierte Informationspolitik gegenüber Mitarbeitenden, Gesellschaftern, Kunden und gesellschaftlichen Gruppen. In krisenhaften Situationen liegt der Fokus auf einer schnellen und umfassenden Kommunikation. Wir sind der Überzeugung, dass sich Offenheit in der Kommunikation langfristig immer auszahlt.

Die TWS verfolgt eine offene und marktorientierte Informationspolitik gegenüber Mitarbeitenden, Gesellschaftern, Kunden und gesellschaftlichen Gruppen. In krisenhaften Situationen liegt der Fokus auf einer schnellen und umfassenden Kommunikation. Wir sind der Überzeugung, dass sich Offenheit in der Kommunikation langfristig immer auszahlt.

### 3.10 Qualitätsmanagement

Die TWS Netz GmbH war das erste Versorgungsunternehmen in Oberschwaben, das 2008 in allen Versorgungssparten die Zertifizierung nach dem Technischen Sicherheitsmanagement (TSM) des DVGW erfolgreich abgeschlossen hat. Auch die Re-zertifizierung wurde 2013 erfolgreich bestanden. Hiervon haben auch die Wasserbetriebsführungen der TWS profitiert, die hierdurch ebenfalls zertifiziert wurden. Der hohe Qualitätsstandard soll gehalten werden.

Entsprechend den rechtlichen Vorgaben hat die TWS die Grundlagen für ein Risikomanagementsystem gelegt und im Jahr 2010 zum Abschluss gebracht. Ein wichtiger Bestandteil stellen die Beschaffungs- und Risikorichtlinien für die Gas- und Strombeschaffung dar. Das Risikomanagementsystem ist ständig den aktuellen Gegebenheiten anzupassen.

Zur weiteren Verbesserung der Kundenorientierung wird das Beschwerdemanagement systematisiert. Ein wesentlicher Baustein hiervon müssen vereinfachte Beschwerdemöglichkeiten, insbesondere über das Internet, sein. Darüber hinaus müssen die Unternehmensbereiche Qualitätskriterien definieren, die einzuhalten sind.

Die Aktivitäten im Bereich des Qualitätsmanagements wurden 2012 gebündelt im Rahmen eines ausgeglichenen Kennzahlensystems, der sogenannten Balanced Score Card.

### 3.10 Qualitätsmanagement

Die TWS Netz GmbH war das erste Versorgungsunternehmen in Oberschwaben, das 2008 in allen Versorgungssparten die Zertifizierung nach dem Technischen Sicherheitsmanagement (TSM) des DVGW erfolgreich abgeschlossen hat. Auch die Re-zertifizierung wurde 2013 erfolgreich bestanden. Hiervon haben auch die Wasserbetriebsführungen der TWS profitiert, die hierdurch ebenfalls zertifiziert wurden. Der hohe Qualitätsstandard soll gehalten werden.

Entsprechend den rechtlichen Vorgaben hat die TWS die Grundlagen für ein Risikomanagementsystem gelegt und im Jahr 2010 zum Abschluss gebracht. Ein wichtiger Bestandteil stellen die Beschaffungs- und Risikorichtlinien für die Gas- und Strombeschaffung dar. Das Risikomanagementsystem ist ständig den aktuellen Gegebenheiten anzupassen.

Die größte Gefahr für eine sichere Energie- und Wasserversorgung stellen mittlerweile die Informations- und Kommunikationstechnologien dar. Die TWS Netz GmbH soll sich als Betreiber dieser Anlagen der notwendigen Prüfung nach ISMS unterziehen.

Zur weiteren Verbesserung der Kundenorientierung wird das Beschwerdemanagement systematisiert. Ein wesentlicher Baustein hiervon müssen vereinfachte Beschwerdemöglichkeiten, insbesondere über das Internet, sein. Darüber hinaus müssen die Unternehmensbereiche Qualitätskriterien definieren, die einzuhalten sind.

Die Aktivitäten im Bereich des Qualitätsmanagements wurden 2012 gebündelt im Rahmen eines ausgeglichenen Kennzahlensystems, der sogenannten Balanced Score Card.



**3.11 Die TWS als Geldanlage für Kunden, Bürger und Mitarbeitende**

Die Erträge aus der TWS kommen schon immer den Bürgern im mittleren Schussental zugute, da eine Vielzahl von freiwilligen Leistungen der Städte Ravensburg und Weingarten über deren Stadtwerke als Eigentümer der TWS erbracht werden.

Mittlerweile haben alle Kunden darüber hinaus die Möglichkeit, sich am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen und weitere Bürgerdividenden zu erzielen. Hierzu nutzt die TWS einerseits Kooperationen mit den örtlichen Banken um z.B. sogenannte Energiesparbriefe heraus zu bringen die eine feste Verzinsung bieten und im Rahmen der Einlagensicherung abgesichert sind.

Eine weitere Beteiligungsmöglichkeit sind Genussrechte, mit denen die Geldgeber Anteile am Eigenkapital des Unternehmens erwerben. Die Bedingungen sind anlegerfreundlich auszugestalten. Die Genussrechtsinhaber sollen regelmäßig über die Entwicklung des Unternehmens informiert werden. Es dürfen Genussrechte in einer Höhe von bis zu 25 Mio. Euro an Dritte außerhalb des Konzerns begeben werden.

Die Begebung von Genussrechten an die Mitarbeitenden soll so ausgestaltet werden, dass die Bindung an das Unternehmen erhöht wird und Anreize zur Ertragssteigerung entstehen.

**3.11 Die TWS als Geldanlage für Kunden, Bürger, Mitarbeitende und institutionelle Anleger**

Die Erträge aus der TWS kommen schon immer den Bürgern im mittleren Schussental zugute, da eine Vielzahl von freiwilligen Leistungen der Städte Ravensburg und Weingarten über deren Stadtwerke als Eigentümer der TWS erbracht werden.

Mittlerweile haben alle Kunden darüber hinaus die Möglichkeit, sich am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen und weitere Bürgerdividenden zu erzielen. Hierzu nutzt die TWS einerseits Kooperationen mit den örtlichen Banken um z.B. sogenannte Energiesparbriefe heraus zu bringen die eine feste Verzinsung bieten und im Rahmen der Einlagensicherung abgesichert sind.

Eine weitere Beteiligungsmöglichkeit sind Genussrechte, mit denen die Geldgeber Anteile am Eigenkapital des Unternehmens erwerben. Die Bedingungen sind anlegerfreundlich auszugestalten. Die Genussrechtsinhaber sollen regelmäßig über die Entwicklung des Unternehmens informiert werden.

Über die Höhe der insgesamt an Dritte außerhalb des Konzerns begebenen Genussrechte oder sonstigen Einlagen entscheidet der Aufsichtsrat im Rahmen des Wirtschaftsplanes. Richtwert ist die Summe der Einlagen der Gesellschafter (Stammkapital und Rücklagen) und Mitarbeitenden (derzeit rd. 37. Mio. Euro) die von den Einlagen Dritter in der Höhe nicht überschritten werden sollen.

Die Begebung von Genussrechten an die Mitarbeitenden soll so ausgestaltet werden, dass die Bindung an das Unternehmen erhöht wird und Anreize zur Ertragssteigerung entstehen.

Die Beteiligung institutioneller Anleger z.B. durch Genussrechte ist möglich. Die Gesellschafterversammlung entscheidet über Beteiligungen, wenn der Entscheidungsspielraum der Gesellschafter durch besondere Gestaltungen eingeschränkt werden könnte, z.B. beim Eintritt eines atypisch stillen Gesellschafters.

---

--