

## **Zielkatalog der Stadt Ravensburg, der Stadt Weingarten und der EnBW an die Technischen Werke Schussental - Stand 17.05.2011 nach der erneuten Beratung im Aufsichtsrat der TWS-**

### **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 beiden Stadtwerke unter Beteiligung des strategischen Partners EnBW beschlossen. Mit ihrer starken kommunalen Mehrheit am Unternehmen dokumentieren die beiden Städte ihre Letztverantwortung für diesen Teil der Daseinsvorsorge.

Auf der Basis des Gesellschaftsvertrages der Technischen Werke Schussental GmbH & Co.KG sowie des Konsortialvertrages vom 18.12.2001 wurde das Unternehmen in den vergangenen 10 Jahren nach innen und außen gestaltet. Ausdruck des neuen Selbstverständnisses sind das von den Mitarbeitenden erarbeitete Unternehmensleitbild und der in den Jahren 2004/2006 beschlossene Zielkatalog der Gesellschafter an das Unternehmen. Mit der Aufnahme des Stromnetzbetriebes 2008 und des Vertriebs Mitte 2008 hat sich der Geschäftsumfang der TWS deutlich erweitert.

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 zu erheblichen Ertragsverlusten geführt und wir rechnen mit weiteren Einbußen. Ein vereinfachter Zugang zu den Netzen bedeutet Chancen und Risiken in der Beschaffung und im Vertrieb.

Ziel der EU und der Bundesregierung ist es, bis 2020 ein Anteil der erneuerbaren Energien von mindestens 20 Prozent an der Stromerzeugung zu erreichen.

Die TWS fühlt sich den Meseberger Beschlüssen der Bundesregierung verpflichtet und hat deshalb ein eigenes Investitionsprogramm für den Bereich der erneuerbaren Energien aufgestellt und in den Gesellschaftergremien vorgestellt, das Investitionen in Höhe von rd. 60 Mio. Euro bis 2020 vorsieht.

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.

## 1.3 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.

## 1.4 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
- 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.).

## 2.2 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 Wärmeversorgungsnetzen. 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

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.

## 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.

## **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 vornehmlich an kommunale Hoheitsbetriebe oder Zweckverbände gedacht, die im Bereich der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung tätig sind.

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

Priorität bei der Unternehmensentwicklung genießen die eigenständige Entwicklung und das selbständige Auftreten des Unternehmens. Gleichwohl werden auch Chancen bei einer horizontalen Kooperation mit anderen Versorgungsbetrieben in der Region gesehen. Unter folgenden Bedingungen sollen Kooperationen eingegangen werden:

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

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.

## **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.

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

## **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 zu orientieren. Da die bisherige Eigen-Kapitalausstattung der TWS nur begrenzt Investitionen zulässt, soll die Ausschüttung zukünftig begrenzt werden.

Für die Geschäftsjahre 2011 und 2012 gilt folgende Vorgabe für die Gewinnverwendung: Bis zu einem Ergebnis von 4,0 Mio. Euro erfolgt eine vollständige Ausschüttung. Ergebnisse zwischen 4,0 und 5,0 Mio. Euro werden den Rücklagen zugeführt. Bei Ergebnissen von mehr als 5,0 Mio. Euro wird der überschüssende Betrag zwischen TWS und Gesellschaftern im Verhältnis 25 zu 75% geteilt.

Im Jahr 2013 wird erneut über die zukünftige Gewinnverwendung und die Investitionsstrategie beraten.

Die Spielräume der Konzessionsabgabenverordnung 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 Preis- und Produktpolitik**

Ausgangspunkt und Maßstab des unternehmerischen Handelns 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 z.B. 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 Tarifkunden – allerdings mit zahlenmäßig deutlich abnehmender Tendenz. Die

Preise für Tarifikunden werden durch den Aufsichtsrat der Technische Werke Schussental GmbH & Co.KG festgelegt. Die Festlegung der Preise bei Sondervertragskunden und die Einführung von Wettbewerbsprodukten wie twsErdgas und twsNaturstrom lag bereits in den Händen Geschäftsführung und hat sich bewährt, weil schnell und flexibel auf die Marktbedingungen reagiert werden konnte. Dies zeigt auch der deutlich positive Saldo zwischen Kundengewinnen und Kundenverlusten.

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.

Die Europäische Richtlinie über Endenergieeffizienz und Energiedienstleistungen verlangt von den Mitgliedstaaten, nationale Einsparziele festzulegen und eine Einsparung des Energieverbrauchs von jährlich 1 % anzustreben. Mit dem deutschen Energieeffizienzgesetz, das in 2010 erwartet wird, erfolgt die Umsetzung in nationales Recht. Im Rahmen dieses Gesetzes soll der Markt für Energiedienstleistungen gestärkt werden. 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.

### **3.3 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, 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. An-

dererseits 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 .

Auch im Bereich der Gasversorgung soll in den Erzeugungsbereich investiert werden. Für das Segment Biomethan ist dies mit der Beteiligung an der Technologieplattform Bioenergie und Methan in Geislingen bereits gelungen. Für das Segment Erdgas muss wegen der hohen Investitionskosten wieder eine Bündelung mit anderen Versorgungsunternehmen erfolgen.

Die Aktivitäten im Erzeugungsbereich sollen in Projektgesellschaften ausgegliedert werden. Die Finanzierung wird dadurch transparenter und einfacher. Dies ermöglicht außerdem die Beteiligung weiterer Partner. Insgesamt sollen bis 2020 rund 60 Mio. Euro im Erzeugungsbereich investiert werden. Die Auswahl der geeigneten Projekte erfolgt durch den Aufsichtsrat der TWS auf der Basis von Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Den Gesellschaftergremien ist regelmäßig Bericht zu erstatten.

Mit der Ausgründung der TWS Netz GmbH und der Anpachtung der Stromnetze zum 01.01.2008 hat die TWS einen entscheidenden Schritt zum Dienstleister für alle leitungsgebundenen Infrastruktureinrichtungen im Westen des Landkreises Ravensburg getan. Zum 31.12.2010 wurde die Pachtphase beendet und das Stromnetz auf dem Wege der Einbringung von der TWS Netz übernommen. 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 genutzt werden. Dabei sind die Interessen aller Gesellschafter zu berücksichtigen und bestehende Verträge (z.B. Konsortialvertrag) einzuhalten.

### **3.4 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 Marktöffnung 1998 rd. 13 % 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. 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.

Bis zum 30.06.2015 sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Die TWS hat 15.000 Stromkunden in Oberschwaben in Belieferung.

- Die TWS hat 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.

### **3.5 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.

### **3.6 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. Die weitgehend miteinander verbundenen Stromnetze der Städte Ravensburg und Weingarten verlangen keine grundsätzliche Veränderung.

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.

### **3.7 Die TWS als attraktiver Arbeitgeber**

Die Gesellschafter erwarten eine moderne und zeitgemäße Personalpolitik. Maßstäbe dafür sind die Anforderungen des Marktes und die soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber allen Mitarbeitenden. Den Mitarbeitenden und dem Management der Gesellschaft soll ein attraktiver Arbeitsplatz geboten werden. Dies dokumentiert auch das neue Verwaltungs- und Betriebsgebäude. 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**

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

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 in allen Versorgungssparten die Zertifizierung nach dem Technischen Sicherheitsmanagement (TSM) des DVGW erfolgreich abgeschlossen hat. Hiervon haben auch die Wasserbetriebsführungen der TWS profitiert, die hierdurch ebenfalls zertifiziert wurden. Der hohe Qualitätsstandard soll gehalten werden.

Der TWS Konzern hat sich nach intensiven Vorbereitungen von einer Rating Agentur prüfen lassen. Der erreichte Wert von BBB ist für ein mittelständisches Unternehmen gut. Vor dem Hintergrund der anstehenden Investitionen in erneuerbare Stromerzeugungskapazitäten und der Stromnetzübernahme beabsichtigen die Gesellschafter eine Verstärkung der Rücklagen da ansonsten mit einer erheblichen Verschlechterung des Rating und damit der Finanzierungsbedingungen zu rechnen wäre .

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 sind zu bündeln. Hierzu bietet sich das Modell eines ausgeglichenen Kennzahlensystems, der sogenannten Balanced Score Card an. Die Einführung der Balanced Score Card soll bis 2012 abgeschlossen sein.

## 3.11 Die TWS als Geldanlage für Kunden

Schon heute kommen die Erträge aus der TWS 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.

In Zukunft soll jeder Kunde darüber hinaus die Möglichkeit erhalten, sich am Erfolg des Unternehmens oder an seinen Investitionen zu beteiligen. Bei Projektgesellschaften erfolgt dies als Kapitalgeber inklusive einer entsprechenden Gewinnbeteiligung. Außerdem kann die TWS mit Banken vor Ort Energiesparbriefe mit fester Verzinsung ausgeben um die Kundenbindung zu erhöhen.