

## Steuerung kommunaler Beteiligungen: Chancen und Risiken früh erkennen

**Bürgermeisterseminar 30./31. 08. und 5./6.09.2011  
Schloss Krickenbeck**

# Inhalt

	<b>Seite</b>
Warum ist das ein Thema für den Bürgermeister?	3
Die Dimensionen nicht unterschätzen	4, 5
Unter welchen Rahmenbedingungen agieren kommunale Unternehmen?	6 - 8
Mit welchen Konsequenzen ist zu rechnen?	9
Was bedeutet das für Sie als Bürgermeister?	10 - 12
Strategische Finanzierungsberatung als Lösungsansatz – Was steckt dahinter?	13 - 15
Strategische Finanzierungsberatung als Lösungsansatz – Unser praxisorientiertes Schulungsangebot	16, 17
Fazit	18

# Warum ist das ein Thema für den Bürgermeister?

- Wer ist oftmals der größte Investor auf lokaler Ebene?
  - Der Konzern Kommune
  
- Wer hat letztlich die Verantwortung für die wirtschaftlichen Folgen der Investitionen?
  - Sie als Bürgermeister
  
- Warum ist das so?
  - Weil Sie für das Handeln der Kernverwaltung unmittelbar verantwortlich sind
  - Weil Sie Investitionsentscheidungen maßgeblich mit vorbereiten
  - Weil nach der GO die Kommune Ihre Einflussnahme auf die Entwicklung ihrer Beteiligungsgesellschaften sicherstellen muss
  - Weil Sie damit auch die Verantwortung für die Kontrolle und Steuerung der Beteiligungen haben
  - Weil Sie gewährleisten müssen, dass Investitionsentscheidungen Ihrer Beteiligungen zu der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Kommune passen

# Die Dimensionen nicht unterschätzen

### ■ Vor welchen Investitions-Herausforderungen stehen kommunale Unternehmen?

- **Kraftwerksprojekte** (z.Zt. in Planung/ Umsetzung) **€ 12,5 Mrd.** (noch ohne Folgen des Atomausstiegs)
- **EEG-Anlagen** (erneuerbare Energien) über **€ 1 Mrd.** im Bau oder Genehmigungsverfahren
- **Stromverteilnetz** in der Länge von **1,5 Millionen Kilometern** muss unterhalten/ ausgebaut werden, um die technische Belastung aus der dezentralen regenerativen Energieerzeugung standzuhalten; Investitionsvolumen bis 2030: geschätzt **€ 25 Mrd.** (ohne Investition in „Smart Metering“).
- **Wasserversorgung und -entsorgung** in den letzten neun Jahre im Durchschnitt ca. **€ 6 Mrd. pro Jahr**
- **Breitbandtechnologie** auf lokaler Ebene wird auf **ca. € 1 Mrd. bis 2014** geschätzt
- **ÖPNV** bis 2025 für Erneuerungen und neue Investitionen ca. **€ 4 Mrd.** (bei geringeren Zuschüssen); gleichzeitig Erhöhung der laufenden Betriebskosten **von € 6,8 Mrd. auf ca. € 9 Mrd. p.a.**

## Die Dimensionen nicht unterschätzen

### ■ Welche Investitionserwartungen haben Sie noch zusätzlich an Ihre kommunalen Unternehmen?

- Erwarten Sie einen Beitrag zur Energiewende in Form von Beteiligung an Energieerzeugungsanlagen?
- Wollen Sie den Standortfaktor Breitbandversorgung ausbauen?
- Wollen Sie Netze rekommunalisieren?
- ...?

### ■ ... und dann sind da noch alle anderen kommunalen Unternehmen

- Krankenhäuser
- Schwimmbäder
- Wohnungsbau
- Wirtschaftsförderung
- etc.

## Steuerung kommunaler Beteiligungen

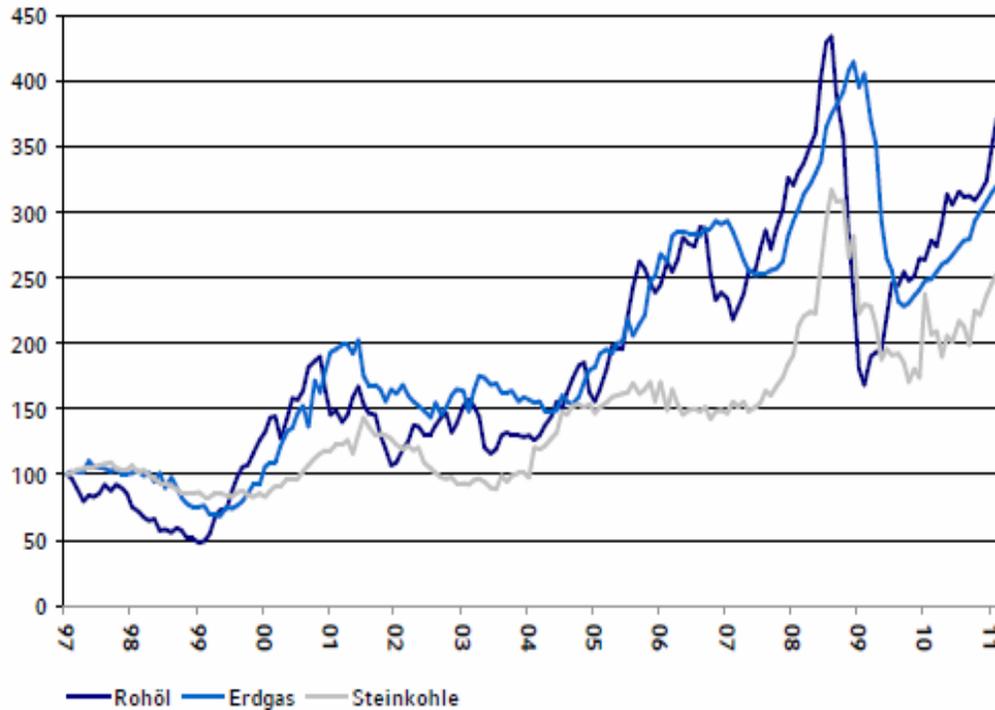
# Unter welchen Rahmenbedingungen agieren kommunale Unternehmen?

- Operative Geschäftsrisiken haben deutlich zugenommen
- Netzregulierung erhöht den Aufwand und reduziert die Gewinnerwartungen
- Anforderungen an die technische Leistungsfähigkeit erhöhen sich ständig
- Wettbewerb um den Endkunden erschwert die Weitergabe von Kostensteigerungen
- Demographischer Wandel erhöht die Kosten der Infrastruktur pro Einwohner; wer bezahlt das?
- NRW-ÖPNV-Unternehmen stehen vor erheblichen nicht zuschussfähigen Ersatzinvestitionen
- Die Grenze für eine optimale/wirtschaftliche Betriebsgröße verändern sich
- Notwendigkeit zu Kooperationen nimmt zu
- Die Bankenlandschaft verändert sich auch zum Nachteil der Kommunalen Unternehmen
- Notwendigkeit, direkt den Kapitalmarkt anzuzapfen, steigt

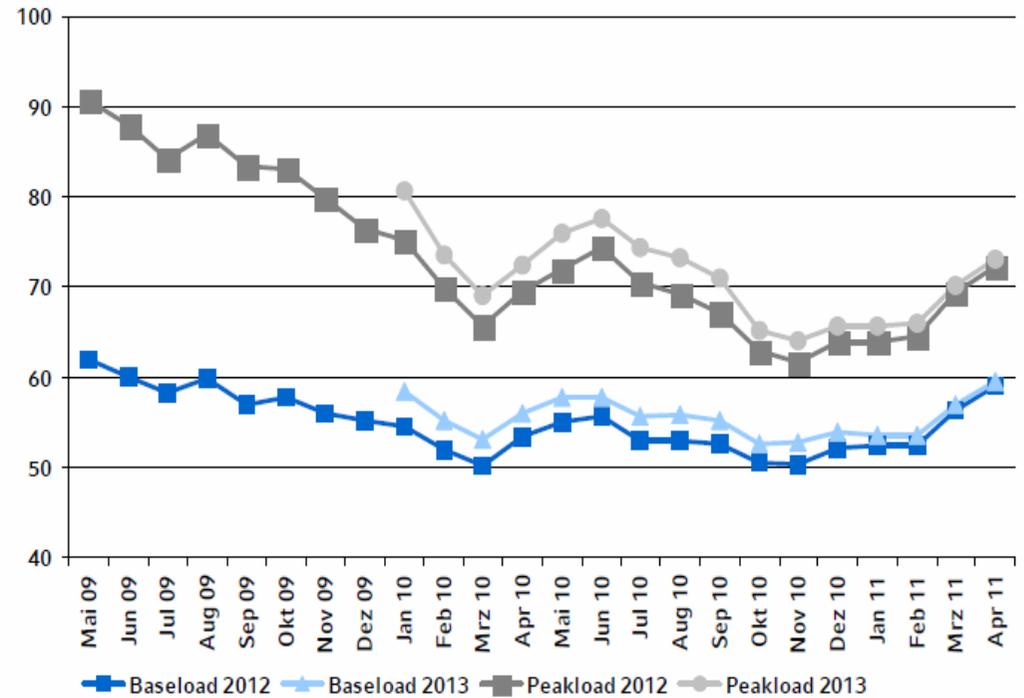
## Steuerung kommunaler Beteiligungen

# Unter welchen Rahmenbedingungen agieren kommunale Unternehmen?

Preisentwicklung für importierte fossile Energieträger in Deutschland  
in % (1/1997= 100, Quelle: Stat. Bundesamt)



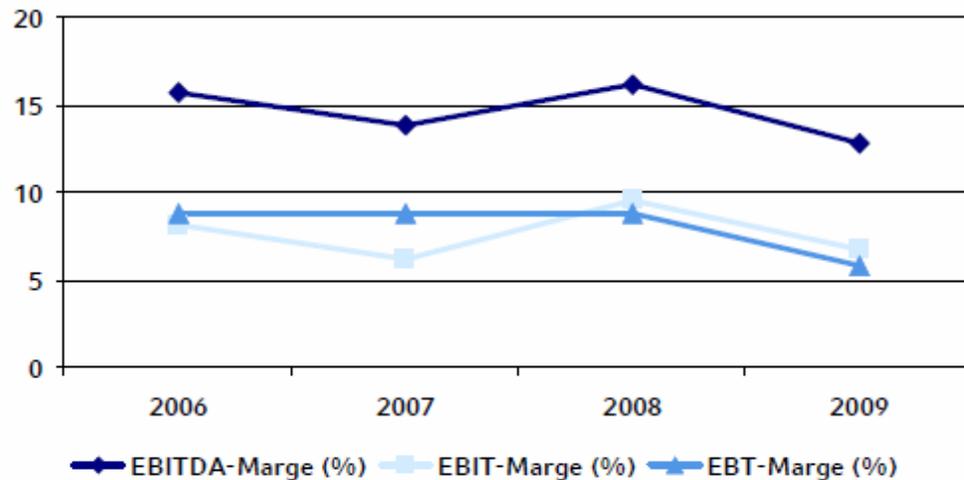
Deutschland: Strompreise in € / MWh (Quelle: Argus)



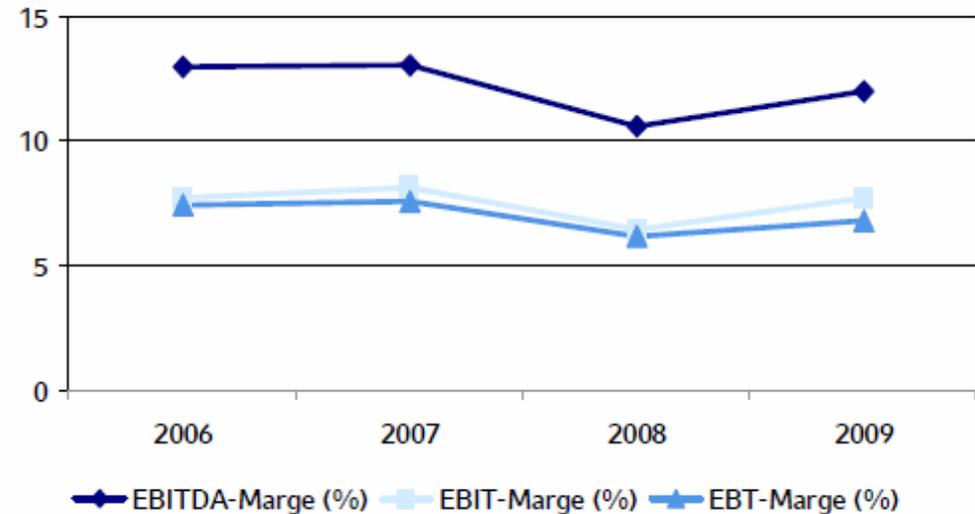
## Steuerung kommunaler Beteiligungen

# Unter welchen Rahmenbedingungen agieren kommunale Unternehmen?

Margenentwicklung Querverbund-Stadtwerke in % vom Umsatz (ohne Energiehandel)



Margenentwicklung Stadtwerke in % vom Umsatz (ohne Energiehandel)



■ Rentabilität der Stadtwerke sinkt.

## Steuerung kommunaler Beteiligungen

# Mit welchen Konsequenzen ist zu rechnen?

- Ertragskraft, Liquidität und Innenfinanzierungskraft der kommunalen
  - Beteiligungsgesellschaften gehen zurück
- Negative Wirkung auf die Bonitätsbewertung der Fremdkapitalgeber
- Das führt zu steigenden Finanzierungskosten
- Erschwert die grundsätzliche Finanzierbarkeit von Investitionsvorhaben
- Die Verschlechterung einzelner Finanzkennzahlen, die als „Covenants“ in Finanzierungsverträgen vereinbart sind, kann unmittelbar
  - eine Erhöhung der Zinsbelastung auslösen
  - im schlimmsten Fall ein Kündigungsrecht für den Fremdkapitalgeber bedeuten
- Diese Entwicklung geht zu Lasten Ihres städtischen Haushaltes

# Was bedeutet das für Sie als Bürgermeister?

### ■ Was sind die Herausforderungen für Sie?

- Die Investitionen der kommunalen Unternehmen und der Kommune zur Erfüllung eines öffentlichen Zwecks müssen
  - mit der Betriebswirtschaft weitestgehend harmonisiert werden
  - operative Risiken müssen erkannt und beherrschbar sein
- Dabei soll ein maximaler Gewinnbeitrag zur Haushaltsfinanzierung oder der Querverbundfinanzierung bzw. minimaler Zuschussbedarf erzielt werden
- Der Beteiligungsbuchwert der Eigengesellschaft soll mit Blick auf den Gesamtabchluss zumindest stabil bleiben

### ■ Aufwertung der Beteiligungssteuerung als Schlüssel zum Erfolg!

- Laufende umfassende Beobachtung und Analyse der Rahmenbedingungen in den Tätigkeitssektoren
- Betriebswirtschaftliche Kennzahlenanalyse
- Risikocontrolling und langfristige Investitionsplanung über alle Tätigkeitssektoren
- Regelmäßige Zusammenfassung der Ergebnisse in einem Managementreport
- Regelmäßige Beobachtung, wie sich die Finanzierungsrahmenbedingungen für kommunale Unternehmen verändern

# Was bedeutet das für Sie als Bürgermeister?

### ■ Diese Fragen müssen die Unternehmensleitungen und die strategische Beteiligungssteuerung der Kommune beantworten können:

- Wo liegt die Grenze der wirtschaftlichen Belastbarkeit einer kommunalen Gesellschaft?
- Welche Kennzahlen ändern sich durch die geplante Investition/Finanzierung?
- Bewirken diese Kennzahlen Veränderungen:
  - Verteuerung der Finanzierungskosten?
  - Kündigungsrechte eines Fremdkapitalgebers?
  - Erschwerung oder Verhinderung einer Fremdfinanzierung?
  - Notwendigkeit der Bereitstellung von Sicherheiten u.U. auch durch die Kommune?
- Wie verändern sich diese Kennzahlen bei unterschiedlichen Stressszenarien über den Erfolg der Investition?
- Wo liegt die maximale Verschuldungsgrenze des Unternehmens?
- Wie erkenne ich rechtzeitig, dass sich etwas in die falsche Richtung bewegt?

## Was bedeutet das für Sie als Bürgermeister?

- Die zentrale Frage lautet:

**Verfügen Ihre Beteiligungen und Ihre Beteiligungssteuerung über das Wissen und die Werkzeuge, um die langfristige Wirkung von Investitions- und Finanzierungsentscheidungen auf zentrale Kennzahlen der Bilanz, Gewinn und Verlustrechnung sowie die Liquidität zu simulieren?**

## Steuerung kommunaler Beteiligungen

# Strategische Finanzierungsberatung als Lösungsansatz „WestLB Corporate Finance Advisory“ (CFA)

**Maßgeschneiderte  
Finanzierungen**

**Beratung zu Finanzie-  
rungskonditionen**

**Finanzierungs-  
machbarkeitsstudien**

**Ratingberatung**

**Unternehmensplanung**

**Die Expertise unseres Spezialistenteams:  
WestLB Corporate Finance Advisory**

**Geschäfts- und  
Finanzrisikoanalyse**

**Unternehmens-  
bewertung/  
Übernahmeszenarien**

**Financial Modelling**

**Schulungen zu den  
einzelnen Bausteinen**

**Strukturierte Ent-  
scheidungsfindung**

# Strategische Finanzierungsberatung als Lösungsansatz

## Unsere Leistungen für Sie

### Strategische Finanzierungsberatung

- Modellierung von belastbaren Fremdfinanzierungskonzepten
- Sparringspartner im Finanzierungsprozess
- Beratung zur Bestimmung von Kreditrestriktionen (Covenants)
- Vorbereitung von Unterlagen für Banken, Entscheidungsträger und Eigentümer

### Financial Modelling

- Optimierung von Kapitalstruktur & Unternehmenswert
- Simulation von Finanzierungsstrukturen, Wachstumsoptionen, Übernahme-Szenarien
- Entwicklung und Analyse von Planungs- / Bewertungsszenarien
- Effiziente Beteiligungssteuerung

### Ratingberatung

- Ratingsimulationen
- Begleitung bei Erstratingprozessen
- Strategieentwicklung bei drohenden Ratingabwertungen/ möglichen -aufwertungen
- Spezielle Ratingberatung im Vorfeld von Transaktionen

## Steuerung kommunaler Beteiligungen

# Das Finanzmodell bietet nachhaltigen Mehrwert für Entscheidungsträger

Geschäftsleitung	Unternehmensentwickler	Controller	Treasurer	Eigentümer	
<b>Langfristige Strategie</b>	<b>Transaktionen</b>	<b>Ad-Hoc Modellierung</b>	<b>Finanzierungsstrategien</b>	<b>Unternehmenswert</b>	
Strategie-Screening	Übernahme z.B. bei Rekommunalisierung	Werttreiber	Cashflow Treiber	Beteiligungs-Controlling	Unterschiedliche Betrachtungsschwerpunkte können im Modell isoliert dargestellt werden.
Machbarkeit und Kosten einer Finanzierung	Bewertung anhand von ■ Multiplikatoren	Szenarioanalysen Investor Relations	Kredit-Covenants und Kennzahlenanalysen	Dividendenaus-schüttungen	Dies ermöglicht Entscheidungsträgern Detailanalysen zu ausgewählten Themenkomplexen, aber auch aggregierte Analysen zur strategischen Unternehmensentwicklung unter Berücksichtigung einer optimierten Finanzierungsstruktur
Langfristige Planung	■ Abzinsung zukünftiger Cashflows	Kaufpreisallokation (IFRS 3)	Grundlageninformati-on für Banken und externes Rating	Erhalt Beteiligungsbuch wert (Doppik)	
Unternehmensrestrukturierungen	Analyse von Investitionen und Desinvestitionen	Wertminderungstest (Impairment - IFRS 36)	Analyse von Finanzierungsmöglichkeiten	Kriterien für einen Fremdkapitalfinanzierung	
Wertbeitrag pro Geschäftsbereich	Transaktionsstrukturierung			Fokus auf Eigenkapitalrendite	
Optimierung der Kapitalstruktur					

# Strategische Finanzierungsberatung als Lösungsansatz

## Ihre Vorteile durch eine Mandatierung von WestLB CFA auf einen Blick

- Unabhängiger und produktübergreifender Beratungsansatz zur Optimierung von Finanzierungsstrukturen
- Untermauerung der Beratungsleistung durch ein maßgeschneidertes Finanzmodell
- Bereitstellung strategisch wichtiger Informationen und Verringerung von Unsicherheit im Vorfeld möglicher Investitionen
- Transaktionssicherheit - Marktnähe der Berater sichert praktische Umsetzbarkeit der erarbeiteten Lösungen
- Schonung von Managementressourcen

## Ziele unseres Schulungsangebotes

- Steigerung des Know-hows in Themen der Unternehmensfinanzierung
- Erreichen eines einheitlichen Wissenstands im Bezug auf Themen der Unternehmensfinanzierung in unterschiedlichen Funktionsbereichen auf der Eigentümerseite und Ihrer Unternehmens - Geschäftsführungen, Unternehmensentwicklung, Controlling & Treasury

# Strategische Finanzierungsberatung als Lösungsansatz

### Grundkonzept unseres Schulungsangebotes

#### Grundlagen der Erstellung von Finanzmodellen

- Zusammenhänge zwischen GuV, Bilanz, Kapitalflussrechnung und Schlüsselkennzahlen
- Finanzkennzahlen / Kreditrestriktionen (Covenants)
- Finanzmodelle
- Frühzeitiges Erkennen eines anstehenden Refinanzierungsbedarfs
- Interpretation von Ergebnissen und deren Auswirkungen auf die Bonität

#### Unternehmensbewertung

- Praxisorientierter Einblick in die Unternehmensbewertung
- Vertiefung des strategischen Know-hows im Finanzbereich
- Bewertungstechniken und deren Zusammenhänge
- Wesentliche Werttreiber
- Wertorientierte Unternehmenssteuerung

#### Externe Ratings

- Vorgehensweise der Ratingagenturen
- Ablauf eines Ratingprozesses
- Branchenabhängige Schlüssel-kriterien
- Ratingspezifische Kennzahlen
- Internes Bankrating vs. externes Agenturrating
- Steuerung des Ratings als Bestandteil der Unternehmensführung

#### Ihre Vorteile

- Setzung der Schwerpunkte entsprechend Ihren Wünschen
- Praktische Erfahrung der Trainer aus einer Vielzahl erfolgreich durchgeführter Transaktionen und Seminare
- Unternehmensspezifische Praxisbeispiele im Rahmen der Schulungen
- Ausgezeichnete Trainingsunterlagen, die auch in der Praxis als Nachschlagewerk Verwendung finden können
- Intensive Betreuung der Seminarteilnehmer durch mehrere Trainer

### Fazit

- Das Geschäftsmodell „Stadtwerk“ hat heute eine andere Risikodimension
- Kommunale Unternehmen sehen sich hohen strategischen und operativen Herausforderungen gegenüber
- Der finanzielle Rückgriff auf die Eigentümer kann aufgrund der oft angespannten Haushaltslage nicht das Ziel sein
- Kommunale Unternehmen müssen sich am Markt refinanzieren können; deshalb muss die Kommune bei der Gewinnausschüttung maßhalten
- Die Kommune als Gesellschafter wie das Unternehmen selbst müssen die Voraussetzungen schaffen für:
  - Strategische Unternehmenssteuerung anhand definierter Finanzkennzahlen
  - Schaffung von Transparenz zur internen Entscheidungsfindung sowie in der Kommunikation gegenüber den Eigentümern
  - Professionelles Auftreten gegenüber Finanzpartnern und Investoren
  - Optimierung der Finanzierungskosten
  - Minimierung der Risiken aus Investitions- und Finanzierungsentscheidungen