

SO-Umfrage: Anteilsverkäufe von Stadtwerken werden positiv bewertet

Top-Thema in vielen Städten und Gemeinden: Welche Erfahrungen sind bei den Stadtwerke-Managern mit dem Verkauf von Geschäftsanteilen verbunden? Sind alle mit den Anteilsverkäufen verbundenen Erwartungen erfüllt worden? Gibt es Enttäuschungen? Diesen Fragen ging die „Soziale Ordnung“ in einer besonderen Untersuchung nach. Sie beauftragte die Düsseldorfer S-M-M Managementberatung mit der Durchführung einer Studie. Rund 20 Prozent Rücklauf zeigt die Wichtigkeit und Aktualität dieses Themas, da noch in zahlreichen Fällen Verkaufsdiskussionen geführt werden. Der Geschäftsführende Gesellschafter von S-M-M, Roman Schneider, erläutert nachfolgend die Auswertung der Stadtwerke-Befragung.

Die Welt stürzt nicht ein, auch die Versorgung bricht nicht zusammen, wenn Anteile an deutschen Stadtwerken von anderen Versorgungsunternehmen gekauft werden.

Die Beweggründe der Anteilsverkäufe: Die Argumente sind vielschichtig, wenn Anteile an kommunalen EVU (Energieversorgungsunternehmen) veräußert werden. Die Stärkung der wirtschaftlichen Basis, der Zufluss von Mitteln für weiteres Wachstum, Größen- oder sog. Skalenvorteile und bessere Zugänge zu den Energiebeschaffungsmärkten waren oft genannte Argumente. Auch die Chance, mit dem Erlös Schulden in den Kommunen zu tilgen, wurde erwähnt.

Die am häufigsten genannten Beweggründe hängen eindeutig mit der Stärkung der Unternehmen zusammen, deren Anteile veräußert

wurden. Weniger wichtig waren Motive, die eher den Charakter von „Krötengift“ hatten: Man verkauft noch an denjenigen, mit dem man sich arrangiert und der dann Schutz vor unliebsamen Dritten gewährt.

Fast 40 Prozent der Anteilsveräußerungen wurden von den Eignern initiiert (Städte/Kreise). In 35 Prozent der Fälle haben die Unternehmensleiter aus strategischen Gründen einen Anteilsverkauf mit initiiert. Erstaunlich schwach sind die Einwirkungen durch die Aufsichtsräte. Ihnen fehlt häufig die tiefe Einschau in die strategischen Notwendigkeiten ihrer Stadtwerke, da sie oft über die politische Arbeit in den Fraktionen ihre Mandate erhalten und ausüben. Großer energiewirtschaftlicher Sachverstand ist wohl nur selten auf der AR-Ebene zu vermuten.

Nicht erstaunlich ist, dass die Geschäftsführungen nur in Ausnahmefällen über Erfahrungen mit solchen Anteilsveräußerungen verfügen. Diese Art von Geschäften sind für die Unternehmensleiter einmalig. Weniger als 20 Prozent der Befragten hatten diesbezügliche Erfahrungen, die sie aus anderen Unternehmen mitbrachten. Das Fehlen entsprechender Erfahrungen kann sicherlich dann bedeutsam sein, wenn es sich um größere Summen handeln wird. Fehler sind nicht umkehrbar.

Bedeutsam ist aber der Einfluss der Unternehmensleitungen auf die Abwicklung einer Anteilsveräußerung. Wenn verkauft wurde, waren



Foto: Bühler

SO-Autor Roman Schneider, Diplom-Ökonom und Diplom-Betriebswirt, ist Geschäftsführender Gesellschafter der S-M-M Managementberatung GmbH, Düsseldorf.



Abb. 1: Beweggründe für Anteilsveräußerungen

Stadtwerke-Umfrage

die Einwirkungsmöglichkeiten mehr als ausreichend.

Das bedeutet demzufolge, dass die aktive Rolle im Verfahren die erforderlichen Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Und diese Gestaltungsmöglichkeiten und deren Ergebnisse sind wiederum ursächlich für die insgesamt guten und positiven Erfahrungen.

Allein geht es nicht: Wirtschaftsprüfer (43 Prozent) und besonders in diesen Fragen erfahrene Unternehmensberater (24 Prozent) waren die wesentlichen Unterstützer im Verkaufsverfahren. Rechtsanwälte und Investmentbanken kamen in vielen Fällen hinzu. Keiner der Teilnehmer verzichtete auf externen Rat.

Qualifizierte Minderheitsbeteiligungen liegen an der Spitze: Ca. 30

Prozent der Unternehmen planten einen Anteilsverkauf von unter 25 Prozent des Stammkapitals, ca. 20 Prozent wollten sich sogar von der Mehrheit trennen. Nahezu 50 Prozent der Teilnehmer lagen zwischen 25 und 50 Prozent zu veräußernder Kapitalanteile.

Bemerkenswert ist, dass die Veräußerer bei der Höhe der Prozentanteile ihre vorab gesetzten Ziele in aller Regel auch erreichten. Zwischen anfänglich geplanter und dann realisierter Anteils-Verkaufsquote gibt es kaum einen Unterschied.

Jeder Verkauf verändert etwas: In 27 Prozent der Fälle gab es nach erfolgtem Verkauf Veränderungen in der Unternehmensspitze (z. B. weiterer Geschäftsführer) und der Unternehmensstruktur. In fast allen Fällen aber gab es Veränderungen in der Steuerung der Stadtwerke.

SO-Service

Städte und Gemeinden in Deutschland erleben die schlimmste Finanzkrise seit Jahrzehnten. Kommunale Wirtschaftspolitik erhält einen immer größeren Stellenwert. Die SO veröffentlicht deshalb – als besonderen Service für die der CDA angehörenden Ratsmitglieder – regelmäßig Fachbeiträge zu ausgewählten wirtschaftspolitischen Themen. In dieser Ausgabe: Erste Ergebnisse einer großen SO-Umfrage zum Thema Anteilsverkäufe von Stadtwerken.

Die Einführung neuer Berichtssysteme, die Feinjustierung der Controllingssysteme, die Verkürzung der Berichtszeiträume, die Detaillierung der Unternehmensplanung, also die Verschärfung der Instrumente zur zielgenauen Steuerung der Beteiligungen seitens der Erwerber waren fast obligatorisch.

Wenn man befürchten konnte (durch zahlreiche schlechte Beispiele aus der Presse und den kollektiven Gesprächen, wie mies alles mit dem/den neuen Gesellschafter[n] doch ist), dass Anteilsverkäufe generell nicht sehr erfolgreich sind, so sieht das Umfrageergebnis im Hinblick auf die von der Veräußerung getätigten Erwartungen und der Zielerreichung anders aus.

In summa zeigt das Bild eine relativ hohe Deckungsgleichheit. Bis auf den Punkt des Mittelzuflusses (mehr als geplant wurde Erlöst) decken sich die wichtigen Kriterien. Das spricht für den Realismus und Pragmatismus der Unternehmensleitungen schon am Anfang des Veräußerungsprozesses. Und ca. 70 Prozent der Teilnehmer sind mit dem Ausgang des

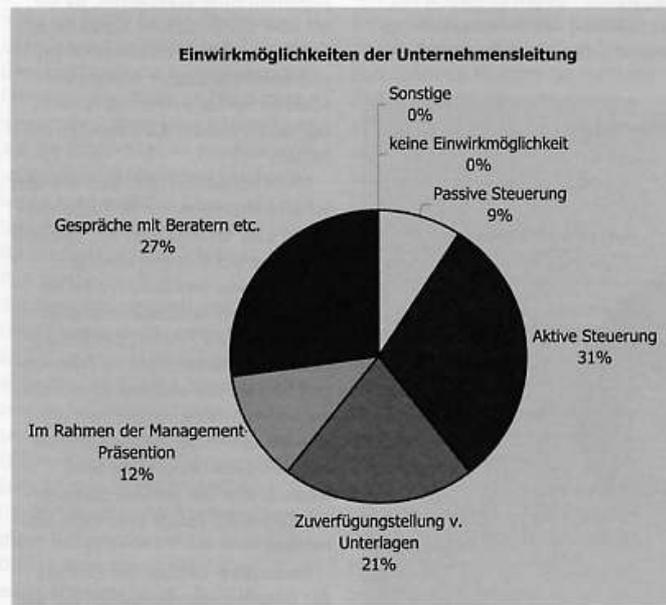


Abb. 2: Beteiligung der Unternehmensleitung am Veräußerungsprozess

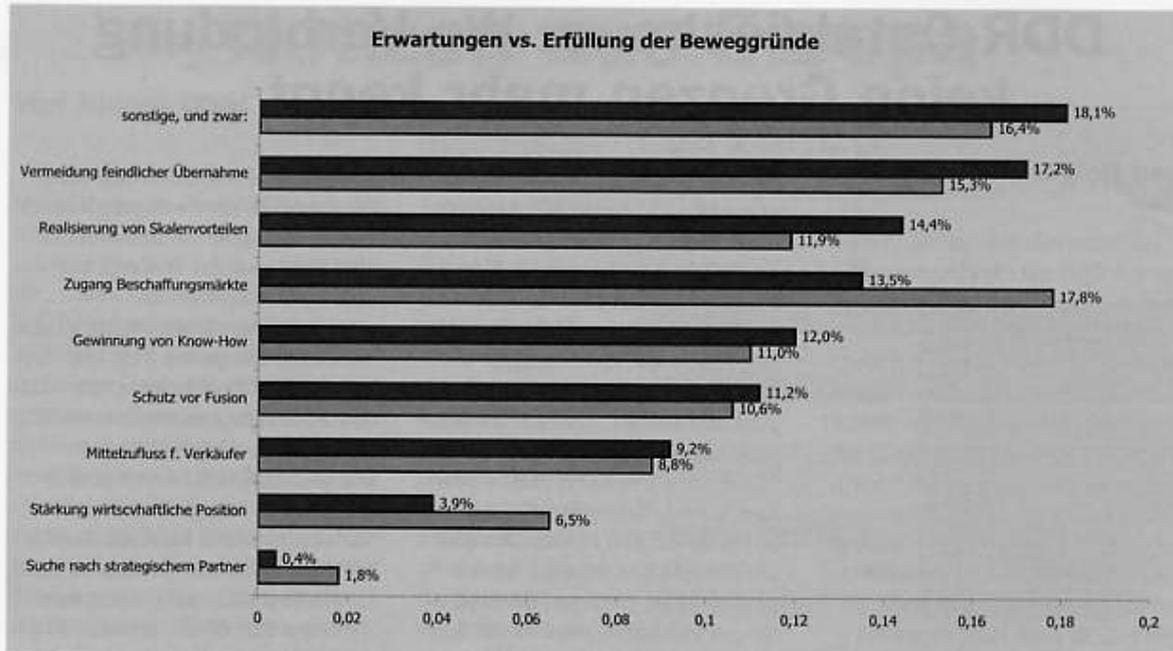


Abb. 3: Abgleich der Erwartungen mit der Erfüllung dieser Verkaufserwartungen

ganzen Transaktionsprozesses durchweg zufrieden. Diese Werte sprechen im Grunde für sich selbst.

Ergo: So schlimm, wie einige si-

cherlich vorhandene abschreckende Beispiele auch immer sein mögen, der Verkauf von Anteilen an kommunalen Versorgungsunternehmen

ist in der Breite zufrieden stellend für die jeweiligen Stadtwerke-Chefs ausgefallen.

wird fortgesetzt

Englische Werbesprüche werden von den Konsumenten nicht oder kaum verstanden. Zu diesem Ergebnis kommt eine soeben veröffentlichte Studie der Kölner Endmark AG. Gegenstand der Befragung waren zwölf derzeit in der Werbung kommunizierte Aussagen in englischer Sprache, die von den Probanden übersetzt werden sollten. Mehr als die Hälfte der 14- bis 49-Jährigen, der eigentlichen Hauptzielgruppe der Werber, verstanden zehn dieser Sprüche nicht in vollem Umfang.

Sogar kurze Reklamemitteilungen wie „Be inspired“ (Siemens mobile) konnten nur 15 Prozent der über 1 100 Befragten korrekt

übersetzen. Schlusslicht mit acht Prozent bildete der Energiekonzern RWE mit „One Group. Multi Utilities“, während „Every time a good time“ (McDonald’s) und „There’s no better way to fly“ (Lufthansa) im-

Multi Utilities ...

merhin noch von über 50 Prozent annähernd korrekt übersetzt werden konnten.

In einigen Fällen glaubten viele Befragte, einen Werbespruch zu verstehen, lagen mit ihrer Interpretation jedoch weit daneben. Bei „Drive Alive“ von Mitsubishi wird selbst ein Sprachwissenschaftler hoffnungslos überfordert: „Fahre le-

bend“ könnte allerdings auch als Anleitung für Zombies gedacht sein.

Walter Krämer, Statistik-Professor und Vorsitzender des Vereins für Deutsche Sprache: „Wahrhaft globale Unternehmen erkennt man daran, dass sie lokale Sitten und Gebräuche achten.“ Wie wirbt die Air France in Deutschland? „Wir erobern Ihr Herz im Flug.“ Auch deutsche Firmen können es im Ausland besser: Auf dem Flughafen von Madrid sieht der Passagier ein Plakat mit dem Spruch: „Siemens – la fuerza de la innovacion.“ In Düsseldorf gelandet, liest man das gleiche Plakat mit dem Text: „Siemens – the force of innovation.“ *fg*