



Marktliberalisierung

- Vor- und Nachteile für die Kommunen -

**Vortrag anlässlich des
1. ZukunftsForum Energieversorgung Gas
04.07.02 in Monheim am Rhein**

Inhalt

- 1. Was bedeutet Liberalisierung, insbesondere im Gasgeschäft?**
- 2. Kommunen können die Gewinner im neu geregelten Gasmarkt sein**
- 3. Ohne hoch rationelle Betriebsführung bringt auch die Liberalisierung wenig!**

1. Was bedeutet Liberalisierung, insbesondere im Gasgeschäft?

- **So frei ist der Wettbewerb im Energiemarkt nicht; auch nicht im Gasmarkt**
- **Man muss Wettbewerb sowohl vertikal wie auch horizontal sehen**
- **Wer zählt überhaupt zu den Gewinnern der Verbändevereinbarung II?**

So frei ist der Wettbewerb im Energiemarkt nicht; auch nicht im Gasmarkt

- **Nur wenige Märkte sind so stark reglementiert, wie der Energiemarkt (EnWG, KWKG, EEG u.v.a.m.)**
- **Das Kartellamt wird auch immer aufmerksamer. Was vor wenigen Jahren noch möglich war, wird heute bereits sehr kritisch gesehen (z.B. im Bereich von Beteiligungen)**
- **Um den Gesetzgeber von der Installation eines Regulierers abzuhalten, schuf Deutschland den Sonderweg von Verbändevereinbarungen. Damit wird das Marktverhalten zwischen wichtigen (nicht aber allen) Verbänden für deren Mitglieder gelöst**

Man muss Wettbewerb sowohl vertikal wie auch horizontal sehen

- **In netzgebundenen Versorgungssystemen wird nie horizontaler und zugleich freier Wettbewerb herrschen**
- **Und dadurch ergeben sich gerade für die Stadtwerke mit deren Nähe zum Haushaltskunden und Kunden im Bereich der kleinen und mittleren Gewerbetreibenden Chancen, Besitzstandswahrung zu treiben**
- **Vertikal wird es enger: in Deutschland werden die Großen noch größer (RWE Gas/E.ON-Ruhrgas-Deal); in Europa konzentrieren sich die Vorlieferanten der deutschen Stadtwerke**

Wer zählt überhaupt zu den Gewinnern der Verbändevereinbarung II?

- **Kommunale Versorger und regionale Gasversorger sind heute die Profiteure der neuen VV II. Noch mittel- bis langfristig wird aber die kritische Betriebsgröße zunehmen. Fusionen/Übernahmen stehen an**
- **Absatzseite: kaum Wettbewerb um Haushaltskunden, kleine und mittlere Gewerbekunden. Lieferanten müssen mit jedem Netzbetreiber Verträge abschließen. Wie lange noch?**
- **Bezugsseite: Stadtwerke nutzen Vorteile der VV II als Großkunden für sich. Bloß wird die Konzentration der Großen auf europäischer Ebene andauern**

2. Kommunen können die Gewinner im neu geregelten Gasmarkt sein

- **Nutzen kommunale Versorger ihre Marktmacht noch besser, bestehen auf absehbare Zeit gute Chancen, gute Geschäfte zu machen**
- **Multi-Utility-Ansatz der kommunalen Versorger kann zur verbesserten Kundenbindung führen. Muss aber nicht**
- **Die Zeit nicht zur betriebswirtschaftlichen Optimierung nutzen, bedeutet in aller Regel wohl auch Verlust von Einfluss öffentlicher Anteilseigner**

Nutzen kommunale Versorger ihre Marktmacht noch besser, bestehen auf absehbare Zeit gute Chancen, gute Geschäfte zu machen

- **Nachfragebündelung der kommunalen Versorger führt zu Ergebnisverbesserungen**
- **Und nicht nur die konzentrierte Gasbeschaffung bietet Vorteile, auch die Beschaffung von Dienstleistungen (regionaler Fokus) bringt Ergebnisbeiträge**
- **Kooperationen gleichgelagerter Unternehmen können zu Größendegressionsvorteilen führen, wenn sie nur im Sinne von win-win-Situationen geführt werden**

Multi-Utility-Ansatz der kommunalen Versorger kann zur verbesserten Kundenbindung führen. Muss aber nicht

- **Eines Tages wird auch der Lieferantenwechsel im Gasmarkt vereinfacht (Frage der Zeit)**
- **Vorher müssen seitens der kommunalen Versorger hohe Barrieren errichtet werden: die Kunden sind nicht über ein Produkt, sondern über Produkt-Bündel zu binden**
- **Die Rolle der kommunalen Versorger muss sich noch weiter verändern in Richtung einer sogenannten win-win-Situation. Nicht für einzelne Produkte, sondern für ein ausgewogenes und zugleich profitables Dienstleistungsspektrum. Das verhindert die Austauschbarkeit spürbar**

Die Zeit nicht zur betriebswirtschaftlichen Optimierung nutzen, bedeutet in aller Regel wohl auch Verlust von Einfluss öffentlicher Anteilseigner

- **Wer als Ein-Produkt-Spezialist im kommunalen Versorgungsmarkt unterwegs ist, muss schon sehr gut/groß/profitabel/effizient u.v.a.m. sein**
- **Wer mittelfristig nicht profitabel ist, verliert an Markteinfluss**
- **Der Eigentümer „Kommune“ muss auf hohe Erlösfähigkeit drängen. Der Wert eines Unternehmens hängt von seiner Profitabilität ab; die auszuschüttenden Ergebnisse sind wichtige Bestandteile auf der kommunalen Einnahmenseite**
- **Wer die Zeit nicht nutzt, u.U. heute auch unangenehme Entscheidungen zu treffen, arbeitet mittelfristig nicht profitabel. Ausruhen geht also nicht**

3. Ohne hoch rationelle Betriebsführung bringt auch die Liberalisierung wenig!

- **Kommunale Unternehmen haben nur wenig Einfluss auf die Gasbezugspreise**
- **Die Wahlmöglichkeiten im Gasbezug führen nicht zu „Gewinnexplosionen“, allenfalls die jederzeit rationelle Betriebsführung**
- **Liberalisierung erzwingt die Rationalisierung, sonst funktioniert Wettbewerb nicht**

Kommunale Unternehmen haben nur wenig Einfluss auf die Gasbezugspreise

- **Die Großen bestimmen die Bezugspreise. Wer selbst nicht die Größenvorteile im Bezug hat, muss sich mit denen gut verstehen, die über diese Vorteile verfügen (entweder vertikale Teilintegration der Vorstufe oder Kooperation auf gleicher Ebene)**
- **Die heutige Situation, dass Stadtwerke selbst Großkunden sind, wird sich mit schrumpfenden Margen egalieren**
- **Stellschraube im Wettbewerb sind somit die selbst beeinflussbaren Kostenbestandteile in der Kalkulation**

Die Wahlmöglichkeiten im Gasbezug führen nicht zu „Gewinnexplosionen“, allenfalls die jederzeit rationelle Betriebsführung

- **Liberalisierungsgewinner werden die kommunalen Versorger sein, die ihre Kosten jederzeit im Griff haben**
- **Tendenziell führt Wettbewerb zum Abschmelzen von Ertrag; Wettbewerb als Entdeckungs- und als Innovationsverfahren schafft aber (temporär) neue Ertragsspielräume**
- **Auch in Zukunft werden Grundlastverträge u.ä. zum Repertoire der Gaseinkäufer gehören. Und diese Verträge haben ihren Preis (weil auch Sicherheit damit gekauft wird)**
- **Der Zukauf von Mittel- und Spitzenlast kann ertragreich sein, leider aber genauso verlusttreibend, wenn die Lastprognosen nicht eintreffen**

Liberalisierung erzwingt die Rationalisierung, sonst funktioniert Wettbewerb nicht

- **Chancen im Wettbewerb größer für die Gasabnehmer/-kunden als für die Lieferanten**
- **Funktionsfähiger Wettbewerb lebt auch vom Marktaustritt schlechter und Marktzutritt mutiger Unternehmer**
- **Nur auf der Erlösseite stehen die kommunalen Versorger vor nur schwer zu bewältigenden Aufgaben**
- **Wenn gute Chancen bestehen, dann nur, wenn die Betriebsleistung optimal erbracht wird und daraus unternehmerische Vorteile für den kommunalen Anbieter erwachsen**

Zum Schluss: Nur der Mutige kommt weiter!

- **Wer Angst im Wettbewerb hat, kann ausscheiden**
- **Wer Angst vor hoch rationaler Unternehmensführung hat, wird ausscheiden**
- **Wer Angst vor den vermehrten Ansprüchen der Kunden hat, muss ausscheiden**
- **Wer die Trends im Energiemarkt für sich annimmt und umsetzt, der gewinnt (Kundenbedürfnisse verändert, Privatisierungsdruck steigt, Kosten- und Margendruck erhöht, Änderungen in der Wertschöpfungskette unausweichlich, neue Technologien - z.B. Brennstoffzelle - kommen)**