

Als Kommune ein eigenes Stadtwerk zu betreiben, hat Vor- und Nachteile, Risiken und Chancen. Auf jeden Fall gibt es immer wieder kommunale Entscheider, die sich ein Stadtwerk leisten wollen, um ihren Einfluss auf die Versorgung geltend zu machen. Die Zahl der Befürworter steigt.



Sehnsucht nach einem eigenen Versorger

Es gibt sie noch, die Städte und Gemeinde ohne eigenes Stadtwerk. Welcher Kämmerer und welcher Bürgermeister hat noch nicht darüber nachgedacht, wie es wäre, wenn man ein Stadtwerk hätte. Für zahlreiche Verwaltungschefs bleiben solche Vorstellungen ohne Erfolg. Entweder verkauft der jetzige Eigentümer des in der Heimatkommune arbeitenden Grundversorgers keine Geschäftsanteile oder aber sie sind schlichtweg zu teuer und dann auch noch mit Risiken behaftet, die man nicht übersieht. Oder aber die Prioritäten der Kommune sind völlig andere, als Anteile an einem Energieversorger zu kaufen.

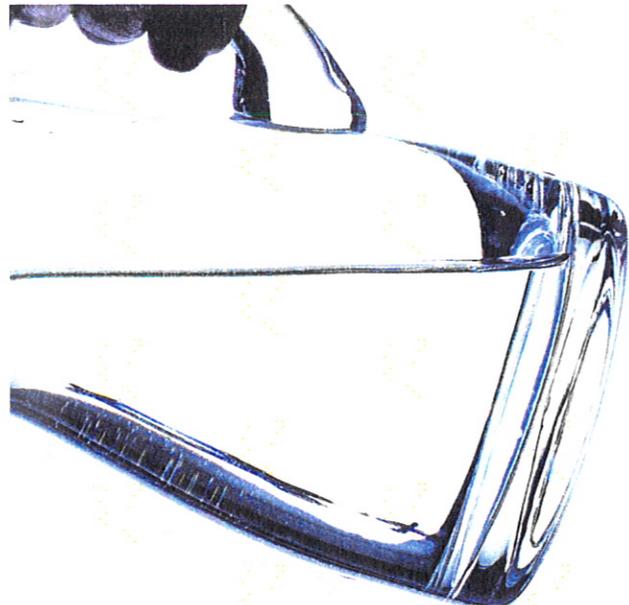
Dennoch gibt es immer wieder kommunale Entscheider, die sich auf den Weg zu einem Stadtwerk aufmachen. Gründe hierfür gibt es viele: Stärkung des kommunalen Einflusses auf die Versorgung, Teilhabe an den Erträgen, Durchsetzung ökologischer Ansprüche an die Versorgung und vieles andere mehr, findet man in den Argumentationen der Befürworter neuer kommunaler Versorger.

Die Zahl der Auguren, deren Position ist, sich nicht erwerbswirtschaftlich in der Kommune mit Versorgungsdienstleistungen zu beschäftigen, ist sicherlich ebenso groß. Das finanzielle Risiko des Haushaltes, der steigende Verschuldungsgrad und die Unvorhersehbarkeit der Entwicklung der Energiemärkte seien für eine Kommune Gift. Kommunen könnten auch nicht die besseren Unternehmer sein. Daher sei es nicht zu empfehlen, in die Versorgung mit Strom, Gas oder Wasser einzutreten.

Freunde und Gegner der Versorgung durch eigene Stadtwerke haben Recht. Nur bringt diese Erkenntnis nichts, sie führt nicht zu Resultaten, die für die Kommunen wichtiger denn je sind. Vielmehr ist der Einzelfall der jeweiligen Kommune sehr genau zu untersuchen. Es ist zu prüfen, wie die Voraussetzungen einer Kommune beschaffen sind, um ein eigenes Stadtwerk auf Basis fundierter Entscheidungen aufzubauen.



Roman Schneider ist Geschäftsführender Gesellschafter der smm managementberatung GmbH, Düsseldorf



Ein bereits umgesetztes Beispiel kann hilfreich sein, um zu erkennen, wie ein Verfahren strukturiert werden kann, um eine Kommune an einem bestehenden Kommunalversorger zu beteiligen. Das erfolgreich abgeschlossene Projekt der Stadt Bergisch Gladbach ist sicherlich sehr gut geeignet. Die Ausgangssituation der Stadt Bergisch Gladbach ist einfach erklärt. Im Jahr 2000 verkaufte die Stadt ihre letzten Geschäftsanteile an die BELKAW. Die BELKAW war damit in hundertprozentigem Eigentum der GEW, der heutigen RheinEnergie AG. Die BELKAW ist heute 100 Jahre alt und wird von den Bürgern, Handel, Industrie und Gewerbe als das lokale Stadtwerk wahrgenommen. Aus einer Hand werden Strom, Gas, Wasser und Wärme geliefert. Die Aufgabe bestand nun darin, heraus zu arbeiten, welche Modelle der Teilhabe an einem kommunalen Versorger aus Sicht der Stadt Bergisch Gladbach sinnvoll sein könnten. Ist der Rückwerb von Anteilen an der BELKAW sinnvoll oder aber ist eine Stadtwerke-Gründung im Rahmen einer strategische Partnerschaft mit einem erfahrenen Stadtwerkebetreiber die bessere Wahl? Mit diesen vom Autor im Rahmen eines Beratungsmandates aufgeworfenen Fragen begab man sich in die politische Debatte, die zudem vor dem Hintergrund des Auslaufens aller Konzessionsverträge zum 31.12.2014 geführt werden musste.

Um die Verhandlungsposition der Stadt Bergisch Gladbach zu stärken, wurde überlegt, die beiden Verfahren parallel zu betreiben. Es wurde in zwei Verhandlungssträngen gearbeitet und gedacht. Strang eins beschäftigte sich mit der Variante des Rückkaufs von Geschäftsanteilen an der BELKAW (Ziel 50,1 Prozent); Strang zwei lief auf ein europaweites Vergabeverfahren mit vorherigem Teilnahmewettbewerb zur Suche eines strategischen Partners für eine Stadtwerke-Gründung hinaus.

Dieser Wettbewerb der Verfahren war einer der Erfolgsfaktoren der gesamten Transaktionsberatung. Die Wettbewerber im zweiten Verfahrensstrang legten höchst unterschiedliche Gebote im unmittelbaren Wettbewerb zueinander vor. Nicht zu leugnen ist die Tatsache, dass wiederum jeder dieser Bieter auch den Wettbewerb zum Verfahrensstrang eins in seinem Entscheidungskalkül berücksichtigen musste. Gleiches, nur aus anderer Perspektive, wiederfuhr dem Bieter RheinEnergie im ersten Verfahrensstrang. Messlatte für die Bewertung der Angebote aus

beiden Verfahrenssträngen waren Wirtschaftlichkeit, kommunaler Einfluss und Nachhaltigkeit. Dieser Kriterienkatalog und die einzelnen Kriteriengewichte hatte der Rat am Ende der ersten Beratungsphase und vor dem Wettbewerb der Verfahrenszüge einstimmig verabschiedet.

In einem mehrstufigen Sondierungs- und Verhandlungsprozess verbesserte die RheinEnergie ihr Angebot in wirtschaftlicher Hinsicht. Zudem wurde, nachdem deutlich wurde, dass sich die RheinEnergie nur von 49,9 Prozent der Anteile an der BELKAW trennen wollte, die Corporate Governance so gestaltet, dass sich die Stadt Bergisch Gladbach (über ihre Bädergesellschaft der Stadt Bergisch Gladbach mbH) so verhalten kann, als hätte sie 50 Prozent der Anteile. Zudem führte der Verzicht auf die Mehrheit zu Kaufpreisabschlägen in nicht unbedeutender Höhe. Auch der Zusammenhalt des Unternehmens BELKAW, das sehr stark in den RheinEnergie-Konzern integriert war und ist, führte zu einem Kaufpreisabschlag, da die Synergieverluste nicht eintreten und beide Gesellschafter den Nutzen der größeren Einheiten, vor allem im Bereich der Shared Services und des Assetmanagements, beibehalten können.

Obwohl sich die Angebote der Bieter im Strang zwei auch verbesserten, waren am Ende die finanziellen Effekte des Angebotes der RheinEnergie den Angeboten des anderen Verfahrensstrangs spürbar überlegen, so dass der Rat der Stadt Bergisch Gladbach sich zum Kauf von 49,9 Prozent mit großer Mehrheit entschloss. ■

Die Parallelität der Verfahrenszüge war, neben zahlreichen anderen Punkten, auf die hier nicht eingegangen werden konnte, wesentlicher Treiber für die materielle Qualität der vorgelegten Konzepte und Angebote. Sowohl Abschlüsse auf die ursprüngliche Kaufpreisforderung als auch die Gestaltung von Entscheidungsrechten in den Gesellschaftergremien sprachen in jeder Hinsicht für das Gebot der RheinEnergie. Diese bislang noch nicht oft geübte Vorgehensweise bringt bei sorgsamer Begleitung den Städten und Gemeinden bei ihren Überlegungen, wieder in der Energieversorgung tätig zu sein, Sicherheit und hervorragende Ergebnisse.
