

ROUNDTABLE

Bitte **keine** nice-to-have-Projekte...

Das Thema Rekommunalisierung steht zurzeit offenbar ganz oben auf der kommunalen Agenda. Kaum ein Monat vergeht, in der nicht eine Stadt prüft, ob der Wiedereinstieg in das operative Geschäft der Ver- und Entsorgung lohnt. Insbesondere die Energieversorgung bzw. die Gründung oder der Rückkauf von Stadtwerken stehen im Fokus der Debatte. Eine hochkarätige Expertenrunde diskutierte am 28. Februar 2012 auf dem Petersberg bei Bonn Hürden, Chancen, Risiken und erste Erfahrungen auf dem Weg zum (wieder) eigenen Stadtwerk.

Zahlreiche Kommunen prüfen derzeit, die Strom-, Gas- oder Fernwärmeversorgung wieder in die eigene Hand zu nehmen, da zwischen 2011 und 2015 bundesweit etwa 1000 Konzessionsverträge in diesem Bereich auslaufen. So überlegen beispielsweise im Rheingau-Taunus-Kreis gleich sechs Kommunen, die örtlichen Stromnetze der Süwag Energie abzukaufen, einer Beteiligungsgesellschaft des RWE-Konzerns. In Darmstadt ist man schon weiter: Dort übernahm die Stadt einen 40-Prozent-Anteil am örtlichen Energieversorger HSE, der bisher bei Eon lag, und ist nun nahezu alleinige Eigentümerin.

Landauf, landab die gleichen Debatten. Insgesamt sollen Stadtwerke nach aktuellen Erhebungen bereits deutlich mehr als 100 Konzessionsverträge hinzugewonnen haben,

mehr als 40 Stadtwerke wurden neu gegründet. (Quelle: IPAA e.V. Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e.V.). Die Argumente der Kommunalen sind weitestgehend deckungsgleich: Gewinne aus der Stromversorgung fließen nicht mehr in eine ferne Konzernzentrale, sondern in die Stadtkasse, die Wertschöpfung bleibt also weitestgehend in der Region. Die örtlichen Politiker könnten Einfluss auf die Entwicklung der Netze nehmen, auf die Preise und Produkte und den Ausbau erneuerbarer Energien. Doch heißt Rekommunalisierung deshalb, dass alles wieder so wird wie vor der Privatisierung? Wohl eher nicht. Auch kommunale Betriebe unterliegen dem Wettbewerb. Das Zurückholen der Dienstleistung erfordert daher in der Regel eine Binnenmodernisierung, geprägt von der Orientierung

an ökonomischen Leitbildern, so auch allgemeiner Konsens am rathausconsult-Roundtable. Vor diesem Hintergrund verblasse die politische Diskussion um Sinn oder Unsinn von Rekommunalisierung im Rückspiegel und weiche mehr und mehr betriebswirtschaftlichen Fragen nach der richtigen Wahl unter einem Bündel an Handlungsoptionen, das zwischen komplettem Rückkauf, interkommunaler Kooperation oder einer Kooperation mit strategischen Partnern auch „Zwischentöne“ bereit halte.

Die Stadt Recklinghausen am nördlichen Rand des Ruhrgebiets steckt mitten drin in einem solchen Entscheidungsprozess. Die Konzessionsverträge mit dem Energieriesen RWE liefen dort zum 31.12.2010 aus und befinden sich derzeit in einer Nachlaufzeit. Kämmerer Christoph Tesche be-





Dr. Sven-Joachim Otto:
Die Themen Moderation, Glaubwürdigkeit und Vertrauen spielen eine ganz entscheidende Rolle.



Christoph Kahlen:
Durch intelligente Vernetzung werden Stadtwerke zu einer Art Hanse der Zukunft.



Dr. Jörg Hopfe:
Die Vertreter der Kommunen wägen inzwischen gut ab.

schrub den Status Quo: „Wir wollten und wollen einen ergebnisoffenen Prozess, der auch die Möglichkeit beinhaltet, beim alten Modell zu bleiben. Dazu wurde zunächst eine Machbarkeitsstudie durch einen externen Berater erstellt, der allen Beteiligten, insbesondere dem Rat und einem aus Ratsmitgliedern gebildeten Arbeitskreis, das notwendige Basiswissen vermittelte. Auf dieser Grundlage soll nun bis zum Jahresende eine belastbare Entscheidungsgrundlage für die Politik entstehen, die Chancen und Risiken eines Rückerwerbs der Gas- und Stromnetze sorgsam abwägen will.“

Trend zu mehr Sorgfalt und Wachsamkeit

Diese gleichermaßen vorsichtige wie reflektierende Vorgehensweise dürfte nicht zuletzt auf die schlechten Erfahrungen zurückzuführen sein, die man in Recklinghausen vor Jahren mit dem Thema Cross-Border-Leasing machte. Dr. Jörg Hopfe, Direktor und Abteilungsleiter Öffentliche Kunden bei der NRW.BANK in Münster, beobachtet generell einen Trend zu mehr Sorgfalt und Wachsamkeit: „Die Vertreter der Kommunen wägen bei solchen anstehenden Projekten inzwischen gut ab und stürzen sich nicht mehr so leicht von einem Abenteuer ins nächste.“ Das sei auch gut so, wertet der Banker, denn nur wenn ein Stadtkonzern

dauerhafte Aussicht auf gute Erträge habe, könne dieser auch die finanzielle Gesamtsituation der Stadt verbessern.

Tatsächlich haben sich die Rahmenbedingungen in den letzten Jahren erheblich verändert. Der reine Energieverkauf bringt weit geringere Margen als früher, erhebliche Deckungsbeiträge können hingegen im Netzbetrieb erwirtschaftet werden. Zu den Eckpunkten eines Rückkaufs gehört daher eine sorgfältige Wertbestimmung der Versorgungsnetze, sei es Strom, Gas oder Fernwärme. Betreibt die Kommune das Netz wieder selbst, hat sie alle Chancen, aber auch alle Risiken eines Unternehmers.

Deshalb dürften Konsolidierungsbeiträge für die Stadtkasse nicht einfach blauäugig einkalkuliert werden, pflichtete Roman

Schneider, Geschäftsführender Gesellschafter der smm managementberatung GmbH in Düsseldorf, mit Blick auf den eigenen Erfahrungsschatz bei. Oft gäbe es „ein bitteres Erwachen, wenn in den ersten Geschäftsjahren bestenfalls eine schwarze Null erreicht werde“. Deshalb sei es ungeheuer wichtig, im Vorfeld einer Rekommunalisierungsentscheidung diverse Geschäftsmodelle zu erarbeiten, sie „runterzurechnen bis hin zu Planbilanzen“, und diese Szenarien dann intensiv zu diskutieren. Dies beinhalte aus Sicht eines Beraters vom ersten Tag an eine offene und nachhaltige Kommunikation mit Verwaltung und Fraktionen, das Erarbeiten belastbarer Zahlenwerke und nicht zuletzt die *conditio sine qua non*, „juristisches Wissen an Bord zu haben“.

REKOMMUNALISIERUNG

Mit Rekommunalisierung werden Prozesse bezeichnet, in denen Aufgaben und Vermögen, die vormals durch Privatisierung aus der kommunalen Verwaltung ausgegliedert wurden, wieder in Organisationsformen des öffentlichen Rechts zurückgeführt werden. Nach einem Trend zu Privatisierungen in den letzten Jahrzehnten gibt es bundesweit nunmehr eine gegenläufige Entwicklung hin zur Rekommunalisierung.

Energiewirtschaftliche Kompetenz zurückholen

Wichtig sei in diesem Zusammenhang auch, so Kämmerer Tesche, dass nicht unter dem Alibi der Transparenz der Presse gezielte Indiskretionen zugespielt würden. Das schade dem gesamten Procedere einer vorurteilsfreien Entscheidungsfindung.

Dr. Sven-Joachim Otto, Partner bei der Wibera Wirtschaftsberatung AG und Leiter Recht & Steuern Public Services bei PwC, Düsseldorf, ergänzte mit einem Ausflug in die Psychologie.

Noch nie sei ein Projekt an den eher technischen Fragen, wie etwa zu steuerlichen oder rechtlichen Details, gescheitert, durchaus aber am menschlichen Miteinander. Will heißen: „Die Themen Moderation, Glaubwürdigkeit und Vertrauen spielen eine ganz entscheidende Rolle“, so der PwC-Mann. Otto verwies zudem auf die Schwierigkeit, die viele Kommunen damit hätten, das vor Jahren im Zuge von Privatisierungen verloren gegangene Wissen wieder aufzubauen. Selbst Städte wie Stuttgart oder Bremerhaven, die vor etwa einem Jahrzehnt ihre Stadtwerke aus der Hand gegeben haben, hätten nunmehr Probleme, die damals ausgegliederte energiewirtschaftliche Kompetenz zurückzuholen. „Wie ist das überhaupt machbar, wie sind Wissensstrukturen wieder zu errichten?“, fragte der Wirtschaftsjournalist und Moderator des Roundtables, Axel Gloger, in die Runde.

Zu ideologiefreien Entwicklungsprozessen kommen

Im Verwaltungsbereich sei dies noch „relativ gut machbar“, antwortete Christoph Kahlen, Leiter Öffentlichkeitsarbeit bei der Thüga AG in München, die als Bindeglied des größten Netzes an eigenständigen Energieversorgern in Deutschland (450 Städten und Gemeinden mit zusammen 90 Stadtwerken) agiert. Denn das notwendige Wissen um Businesspläne oder notwendige Kapitalausstattungen könne eine Kämmererei recht schnell aufbauen. Schwieriger sei dieser Aufbau in den politischen Gremien, wo eben oftmals jenseits betriebswirtschaftlicher Kennzahlen andere Aspekte im Vordergrund stünden. Hier sei es wichtig, zu ideologiefreien Entscheidungsprozessen zu kommen.

„Völlig richtig“, pflichtete Guntram Pehlke, Vorstandsvorsitzender der DSW 21 Dortmunder Stadtwerke AG, bei. In der ersten Phase eines Rekommunalisierungs-Vorhabens gelte es, jegliche aufkommende Euphorie zu dämpfen und zu verhindern, dass ein Projekt mit praxisfernen Zielen überfrachtet werde, etwa die mitunter auf der Wunschliste auftauchende Einführung von Sozialtarifen bei der Stromversorgung. Pehlke verwies beispielhaft auf die Übernahme der Steag



Christoph Tesche:
Bitte keine Ausschüttung eines Gemeinwohl-Füllhorns.

GmbH durch drei Ruhrgebiets-Stadtwerke, bei der vor allem strategische Überlegungen in Bezug auf die Schaffung eigener Erzeugungskapazitäten im Mittelpunkt standen, keineswegs aber das Schielen nach Rendite.

Also klarer Kopf statt Wunschenken. Schließlich sind die neuen Stadtwerke sind nicht mehr die alten. Über Generationen hatten dort Ingenieure das Sagen, denen am Ort niemand in die Quere kommen konnte. Strom, Erdgas, Wasser – alles Monopole. Die Kunden konnten nicht weglaufen. Statt Rechnungen gab es Gebührenbescheide. Heute sind Energieversorger in der Hand von Kaufleuten, im Stromvertrieb tobt der Wettbewerb und auch der Erdgasmarkt kommt zunehmend in Bewegung.

„Bitte keine nice-to-have-Projekte oder gar die Ausschüttung eines Gemeinwohl-Füllhorns“, forderte daher auch Christoph Tesche. Besser sei es, „mit einem Kerngeschäft zu starten und Kompetenzen dazu zu erwerben“, so der Kämmerer aus Recklinghausen. Ökologische oder soziale Projekte könnten dann in einem dritten oder vierten Schritt angedacht und ggf. realisiert werden.

Was können Banken eigentlich in diesem Prozess leisten, hakte Moderator Gloger nach und fand erste Antworten bei Henrik Böhmert, Direktor und Niederlassungsleiter Public Sector Region Nord/West bei der Hypo-Vereinsbank in Düsseldorf. „Auf die politischen Überlegungen im Vorfeld haben wir na-



Henrik Böhmert:
Man muss die notwendigen finanziellen Transaktionen strukturieren.

turgemäß kaum Einfluss. Und auch für die beschriebenen Lern- und Findungsprozesse in den ersten Phasen eines Rekommunalisierungsprojektes haben wir kein Füllhorn von Patentrezepten in der Schublade. Aber! Wir versuchen, die Zielgruppen in den Kommunen auf diesem Weg mit unserem speziellen Know-how zu begleiten und mit ihnen vor allem die nötigen finanziellen Transaktionen zu strukturieren.“ Böhmert kritisierte vor diesem Hintergrund, dass dieses Know-how oftmals zu spät eingebunden werde. Schade, meinte auch NRW-Banker Hopfe. Er wies auf die wichtige Rolle der Kreditinstitute hin, die mit ihren Wirtschaftlichkeitsanalysen vor dem Hintergrund der anstehenden Finanzierung einen sinnvollen Beitrag zur Frage der Tragfähigkeit der Projekte liefern könnten. So könnten übersteigerte Erwartungshaltungen und erst recht ungerechtfertigte Euphorie auf ein realistisches Maß gebracht werden.

Bestmögliche Steuerung der kommunalen Tochter

Ist die Entscheidung für eine Rekommunalisierung gefallen, stellt sich die Frage nach der bestmöglichen Steuerung der kommunalen Tochter. „Das muss man ganz nüchtern sehen“, kommentierte Dr. Sven-Joachim Otto, „der entscheidende Erfolgsfaktor ist, dass die wirtschaftliche von der politischen Sphäre strikt getrennt wird.“ Ei-



Roman Schneider:
Es gibt ein bitteres Erwachen, wenn in den ersten Jahren bestenfalls eine schwarze Null erreicht wird.

ne Gemeindeordnung wie die nordrhein-westfälische, die ein Weisungsrecht des Stadtrates vorsehe, sei da eher kontraproduktiv. Er warnte eindringlich vor einer Politisierung der Kommunalwirtschaft, sonst könne schon bald wieder eine Gegenbewegung ins Spiel kommen, die einer verstärkten Privatisierung das Wort rede.

Projektbegleitende Gremien intensiv schulen

Unterstützt wurde Otto durch Thüga-Manager Kahlen, der dieses Spannungsfeld versuchte auf den Punkt zu bringen: „Wenn eine normale Aufsichtsratssitzung sieben Stunden dauert statt zwei, dann liegt der Ver-



Guntram Pehlke:
Der Energiemarkt bietet zurzeit keine Chance, die erhoffte Energiewende einzuleiten.

dacht nahe, dass es sich hier im Grunde um verlängerte Stadtratssitzungen handelt.“ Durch Stärkung der Fachebene und intensiver Know-how-Vermittlung an die handelnden Personen werde hingegen die unternehmerische Ausrichtung fokussiert. Kahlen weiter: „Uns erreichen viele Medienanfragen, die zum Inhalt haben, wie und in welcher Güte Entscheidungen in staatlichen Unternehmen fallen. Unterschwellig spielt dabei immer häufiger die Frage mit, ob in den Gremien eine ausreichende Fokussierung auf die eigentlichen unternehmerischen Aspekte stattfindet.“

Unternehmensberater Roman Schneider ergänzte mit einem Petition an diejenigen, die in den Kommunen die Beteiligungsver-

waltung innehaben: „Schulung ist sicher wichtig, aber nehmt die Mitglieder der projektbegleitenden Gremien auch an die Hand. Eine gute Vor- und Nachbereitung einer jeden Sitzung ist ungeheuer wichtig!“

Wie steht es um die Ertragsqualität der Netze?

Welche Chancen und Risiken denn jetzt die Energiewende für die Stadtwerke berge, wollte Moderator Gloger wissen, schließlich könne dies die Entscheidung über das Für und Wider einer Rekommunalisierung nicht unerheblich beeinflussen. Die Energiewende sorge für eine Flut von Ansprüchen an die Stadtwerke, erneuerbare Energien in Form von Solardächern, Biomasse-Anlagen oder Windrädern zu installieren, berichtete Roman Schneider. Dieser Wunsch sei menschlich auch nachvollziehbar, doch müssten Stadtwerke-Manager sehr genau prüfen, ob überhaupt die Möglichkeit bestehe, „dies alles technisch sauber abzuarbeiten“. Und: Wie steht es dabei um die Ertragsqualität der Netze? Ist trotz allem eine Rendite zu erwarten? Schneider: „Da muss man sehr scharf rechnen, sonst geht der Schuss nach hinten los!“

Auch Guntram Pehlke von DSW 21 sah den Ansatz, ein Geschäftsmodell der Stadtwerke auf alternativen Energien aufzubauen, eher kritisch. Der Energiemarkt biete zurzeit keine Chance, die erhoffte Energiewende wirklich einzuleiten. Das Geld dazu werde zur Minute nicht verdient, da alles, was an neuen Kraftwerkskapazitäten aufgebaut werde, tiefrote Zahlen schreibe. Und auch der notwendige Netzausbau gehe nicht zügig genug voran. Pehlke: „Nach jetzigem Stand werden wir es erleben, dass in fünf Jahren vor Nord- und Ostseeküste große Offshore-Windparks stehen, deren erzeugte Leistung wir nicht an Land, sprich vor allem in die süddeutschen Bundesländer bringen können.“

„Wenn ich das alles so höre, kann Neugründung doch eigentlich gar kein Geschäft sein“, merkte Roman Schneider provozierend an. Was mache denn Stadtwerke so begehrenswert, dass etliche Kommunen mit dem Gedanken eines Rückkaufs oder einer Neugründung liebäugelten? „Der Netzbe-

DIE TEILNEHMER

- **Henrik Böhmert**, Direktor und Niederlassungsleiter Public Sector Region Nord/West, HypoVereinsbank, Düsseldorf
- **Dr. Jörg Hopfe**, Direktor und Abteilungsleiter Öffentliche Kunden, NRW.BANK, Münster
- **Christoph Kahlen**, Leiter Öffentlichkeitsarbeit, Thüga AG, München
- **Dr. Sven-Joachim Otto**, Partner bei der Wibera Wirtschaftsberatung AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf
- **Guntram Pehlke**, Vorstandsvorsitzender DSW 21 Dortmunder Stadtwerke AG, Dortmund
- **Roman Schneider**, Geschäftsführer der smm managementberatung GmbH, Düsseldorf
- **Christoph Tesche**, Kämmerer der Stadt Recklinghausen



trieb lohnt sich“, warf PwC-Mann Otto ein. „Na ja“, relativierte Thüga-Pressesprecher Kahlen, „da muss man schon ziemlich genau rechnen und die jeweilige Renditeerwartung im Auge haben. Fakt ist doch, dass vor allem börsennotierte Unternehmen derzeit ihre Netze verkaufen, da die erzielbaren Kapitalrenditen nicht mit den Erwartungen ihrer Anleger übereinstimmen.“ Es müsse ja auch nicht die Rendite sein, gab Guntram Pehlke zu bedenken. Für viele Kommunen sei das Thema Autarkie entscheidend, denn: „Wer die Netze hat, hat das sagen.“ Und es bleibe mehr Geld in der Region. Entsprechende Studien hätten gezeigt, dass 70-80 Prozent eines jeden umgesetzten Euros in der Region bleiben, wenn die Versorgung in Stadtwerke-Händen liege. Demgegenüber seien es nur 17-25 Prozent, wenn die großen Stromkonzerne das Sagen hätten.

Einen letzten Aspekt für die Diskussion am rathausconsult-Roundtable brachte das Stichwort Demografie. Können Kommunen mit eigenen Stadtwerken besser auf Überalterung und Bevölkerungsschwund oder –zu-

zug reagieren? „Die Demografie birgt erhebliche Probleme auch für die Energieversorgung“, sagte dazu Sven-Joachim Otto. Je nach Standort – und das nicht nur in Ostdeutschland – seien in manchen Regionen aufgrund des Bevölkerungsrückgangs, der zu erwartenden Energieeffizienz und des Wettbewerbs beispielsweise 30- bis 50-prozentige Rückgänge im Gasgeschäft zu erwarten. Beim Strom fielen aufgrund technologischer Trends und eventueller Nutzung der Elektromobilität dieser Trend wahrscheinlich gnädiger aus. Unter dem Strich werde jedenfalls mancherorts der Rückbau dominieren, während in Wachstumsregionen wie München, Düsseldorf, Dortmund oder Berlin Erweiterungsinvestitionen nötig seien.

In Verbänden lässt sich entspannter diskutieren

Zu dieser Gemengelage, die Stadtwerken künftig höchst unterschiedliche Anpassungsleistungen abverlangt, komme der Anspruch hinzu, dass Stadtwerke sich mög-

lichst oft und intensiv an Projekten beteiligen sollen, die eigentlich an dem Ast sägen, auf dem sie sitzen, so Pehlke. Er zielte mit diesem Hinweis auf Projekte zur Stärkung der Energieeffizienz, so etwa im Bereich der Gebäudedämmung oder andere Nachhaltigkeitsprojekte. Gleichwohl sah Christoph Kahlen große Chancen für die Stadtwerke. „Sie haben die Chance, sich intelligent zu vernetzen“, resümierte er, so bilden sie die Allianzen der Zukunft, eine Art Hanse der künftigen Energieversorgung.“ Schließlich seien in Kooperationen wirtschaftliche Risiken leichter auszutarieren. Muss jedes Stadtwerk Windräder haben, oder ist es effizienter, wenn der oder die Partner das Thema Windkraft übernehmen? In Verbänden, die Thüga mit ihren 90 Stadtwerken sei dabei selbst ein gutes Beispiel, ließen sich diese und andere Fragen nicht nur entspannter, sondern betriebswirtschaftlich zielführender diskutieren. Keine Angst also vor der Rekommunalisierung? Es kommt wohl – wie so oft im Leben – auf den Einzelfall an.

AO