



SERIE ZUR REKOMMUNALISIERUNG / TEIL III

Win-Win-Situation für alle Beteiligten?

Kann der Mittelstand am Trend zur Rekommunalisierung von Versorgungsaufgaben teilhaben oder laufen die entsprechenden Rekommunalisierungsprozesse ohne die Partizipation der Mittelständler ab? Diese Frage stellen sich nicht nur die Organisationen, die die Versorgungsaufgaben übernehmen werden, sondern insbesondere auch mittelständische Unternehmen.

Es ist nunmehr auch einmal Zeit zu prüfen, wie sich Rekommunalisierungsvorhaben der Kommunen oder ihrer vielleicht bereits vorhandenen Versorgungsunternehmen, die weitere Konzessionen zur Abrundung ihres Leistungsportfolios erlangen wollen, auf die Entwicklung des Mittelstandes auswirken. Die Beteili-

gung des Mittelstandes kann sich dabei auf die Funktion als Kooperationspartner in der eigentlichen Aufgabenwahrnehmung oder auf eine Dienstleister- und/oder Nachunternehmerfunktion beziehen. Antworten und Handlungsempfehlungen zu diesem Themenbereich zu gewinnen, ist das Anliegen dieses Beitrages.

Rekommunalisierung hat viele Facetten

Spricht man über Rekommunalisierung, so findet man zahlreiche damit verbundene Inhalte. Im Sinne dieser Ausführungen ist dann von Rekommunalisierung die Rede, wenn Strom- und/oder Gasnetze nach Ab-



lauf eines Konzessionsvertrages an ein Unternehmen vergeben werden, dass zumindest im kommunalen Mehrheitseigentum steht, dass die Erfordernisse gem. § 4 EnWG erfüllt und das dann mit Erlangung der Konzession den technischen Betrieb der entsprechenden Netze nach technischem Regelwerk sichert. Lösungen, die ein Durchreichen des Netzbetriebes an einen Pächter vorsehen, sind zwar formalrechtlich auch zu den Rekommunalisierungsverfahren zu rechnen, sind aber für die anstehenden Themenstellungen nicht relevant. Auch sind Vergaben von Wasserkonzessionen an dieser Stelle nicht interessant. Der Wassermarkt ist nicht reguliert und zeigt bei Weitem nicht die Regulierungserfordernisse und Verfahrensstrenge wie in den Strom- und Gasmärkten. Daher scheidet an dieser Stelle die Betrachtung der Vergabe von Wasserkonzessionen ebenfalls aus.

Wer sind die Parteien, wer hat welche Interessen im konkreten Rekommunalisierungsfall und wo kommen unter Umständen

den die Interessen der örtlichen oder regionalen Mittelständler ins Spiel?

Zum einen schreibt eine Kommune die Strom- oder Gaskonzession aus, nachdem sie ihrer Pflicht nachgekommen ist, das Auslaufen des jeweiligen Konzessionsvertrages öffentlich bekannt zu geben. Zum anderen ist der Altkonzessionär im Spiel, der in aller Regel das Interesse hat, die neue Konzession zu erhalten. Er hat in der Vergangenheit in aller Regel nicht nur das Netz betrieben, sondern auch technisch geplant, die Schnittstelle zur Regulierungsbehörde gestaltet und sieht dieses Netz in aller Regel als Bestandteil seiner Geschäftspolitik. Neben dem Altkonzessionär treten dann weitere Bieter auf, die sich um die Konzession bewerben, um später das Netz auch zu betreiben. Bei diesen Bietern handelt es sich um aller Regel auch um Versorgungsunternehmen der unterschiedlichsten Größenklassen und Erfahrungen.

Nur taucht einer nicht auf. Es ist der Vertreter des Mittelstandes. Man findet in solchen Verfahren nur sehr selten Unternehmen, die nicht nach § 4 EnWG genehmigt sind. Die Veranstaltung „Neuvergabe einer Konzession“ ist somit ein rein auf die Versorgungswirtschaft fokussiertes Verfahren. Das ändert sich auch dann nicht, wenn sich mittlerweile Unternehmen der Entsorgungswirtschaft mit entsprechend ausgerichteten Tochtergesellschaften gemeinsam mit arrivierten Versorgungsunternehmen um die Erlangung einer Konzession bewerben. Bislang blieb deren Bemühen noch ohne konkretes Ergebnis.

Renaissance gemischt-wirtschaftlicher Unternehmen löst nicht alle Probleme

Zu prüfen wäre, ob nicht gemischtwirtschaftliche Unternehmen in diesem Zusammenhang denkbar sind. Die Idee eines gemischtwirtschaftlichen Unternehmens lässt sich heute zum Beispiel in der Form von ÖPP-Modellen finden. Im Kern geht es darum, dass ein öffentlicher Auftraggeber eine bestimmte Leistung an einen privaten Auftragnehmer vergibt, wobei dieser dann auf eigenes wirtschaftliches Risiko die ge-

schuldete Leistung unmittelbar gegenüber dem Bürger erbringt. Der Private refinanziert sich dabei entweder über privatrechtliche bestimmte Entgelte oder er erhebt von den Nutzern seiner Leistung eine öffentlich-rechtliche Gebühr. Der Streit, ob Privat vor Staat geht oder ob Gemeinden Leistungen in der Energiewirtschaft als privatwirtschaftliche Unternehmen erbringen können, führt nicht weiter. Es gibt auf allen Seiten sehr gut arbeitende und weniger gut tätige Organisationen. Die Frage der Zugehörigkeit zu einem der beiden Lager sagt im Grundsatz nichts.

Wenn man nun auf die Rekommunalisierungsdebatte zurück kommen will, so bedeutet das für eine gemischtwirtschaftliche Betätigung, dass Aufgaben, die sonst z.B. von der Gemeinde oder einem ihr unmittelbar zuzurechnenden Unternehmen wahrgenommen wird, auf einen privaten Dritten übertragen wird. Diese Fälle gibt es heute z.B. in der Stromversorgung, wenn eine Kommune die Konzession an ein Unternehmen vergibt, das ihr eigentumsrechtlich zuzuordnen ist, es aber wegen fehlender Qualifikationen und Fachkunde nicht in der Lage ist, die Leistung zu erbringen. Wichtiges Beispiel ist der operative Betrieb der Netze, der dann oftmals auf erfahrene Energieversorgungsunternehmen verlagert wird. Diese Unternehmen kommen dabei eher selten aus dem Umfeld des kommunalen Versorgers. Netzerfahrene Betriebsführer sitzen nicht immer in der Region und die Betriebsführungsverträge unterliegen in aller Regel dem Vergaberecht, also beteiligen sich an den Ausschreibungen auch Unternehmen, die nicht der Region beheimatet sind. Oft sind es die Großen der Branche, die solche Betriebsführungsverträge anbieten oder den Kommunen die Netze langfristig abpachten. Heute gibt es bereits zahlreiche Anbieter von Infrastruktur-Dienstleistungen, deren Heimat aber die guten alten Stadtwerke sind, die sich außerhalb ihrer Grenzen durch die Bereitstellung qualifizierter Mitarbeiter, Verfahren und Systeme weitere Ertragspotenziale erschließen wollen. Rein private Anbieter, die mittelständischen Charakter besitzen, findet man in der verantwortlichen Bewirtschaftung und dem Betrieb von Ener-

gieversorgungsnetzen so gut wie gar nicht, auch wenn es private Unternehmen gibt, die in anderen Infrastrukturbereichen Erfahrungen gesammelt haben (z.B. im Umweltsektor) und diversifizieren möchten.

Wenn nicht im Kerngeschäft, dann Kooperationen im Rahmen der Services

Aber es gibt dennoch einige Beispiele, in denen Mittelständler es geschafft haben, sich eine veritable Marktposition innerhalb der Energiewirtschaft zu sichern. Im Bereich der Abrechnungsdienstleistungen im Vertriebsgeschäft der Versorger findet man einige gut im Markt positionierte Unternehmen. Sie sind oftmals Ausgründungen der Versorgungsunternehmen, haben sich dann auf ihren Märkten verselbständigt und erbringen hochqualifizierte Dienstleistungen, die das einzelne, frisch rekommunalisierte Versorgungsunternehmen auf Grund der hohen Komplexitäten und der regulierungsseitigen Anforderungen besser selbst nicht mehr erbringt. Die Rede ist aber dann nicht mehr vom Netz, vielmehr handelt es sich um vertriebliche Prozesse, die auf externe Dritte über Dienstleistungsverträge verlagert werden. Eine gemeinsame Marktposition von Stadtwerk und dienstleistendem Mittelständler ergibt sich daraus aber nicht.

In Deutschland gibt es zudem leider nicht sehr viele Mittelständler, die in der Lage sind, solche komplexen Dienstleistungen zu erbringen.

Bei Konzessionsverfahren dreht sich alles um die Netze und deren Betrieb. Deshalb ist der Mittelstand auch nur dann betroffen, wenn es sich um Investitionen in diese Netze und deren Betrieb handelt. Ob in der Kommune, die die Konzession(en) neu ausschreibt, auch genau die Unternehmen als mögliche Geschäftspartner des Neukonzessionärs in Frage kommen, hängt davon ab, ob sie Produkte herstellen und Dienstleistungen erbringen, die mit dem Kauf und der Installation von Anlagegütern für die jeweiligen Netze zusammen hängen. Von der Größe der Kommune sowie von der Branchenausrichtung der heimischen Unternehmen ist abhängig, ob solche Kooperationen ge-

gründet und erfolgreich betrieben werden können. Wenn es z.B. keinen Transformatorenhersteller in der Kommune gibt, nützt eine entsprechende Mittelstandsoffensive wenig. Die Anlagegüter sind auf nationalen und internationalen Beschaffungsmärkten zu kaufen, häufig sind diese Märkte für entsprechende Anlagegüter oligopolistisch strukturiert und erlauben nur sehr geringe Wahlmöglichkeiten. Ähnliches gilt, wenn man die Suche nach Marktpartnern unter dem Regelwerk des öffentlichen Vergaberechts durchführen muss. Dann ist nicht die Frage der örtlichen Nähe entscheidend, dann herrscht das Primat des öffentlichen Vergaberechts ohne jegliche Ausnahme. Das Vergaberecht kennt keine Präferenzen, weder für örtlich nahe Anbieter, deren Vorteile sich am Ende auf schnelle Erreichbarkeit und geringe Reisekosten reduzieren, noch in Bezug auf die Zugehörigkeit zum Mittelstand.

Anders verhält es sich in den Fällen, in den Ausschreibungen wegen der Auftragsgrößen nicht erforderlich sind. Es ist sicherlich richtig, dann lokal oder regional tätigen Unternehmen eine Chance zu geben, für das rekommunalisierte Unternehmen tätig zu werden. Insbesondere die schnelle Verfügbarkeit der unternehmerischen Leistung, geringere Rüstkosten etc. sind ein Vorteil, den kommunale Unternehmen im Rahmen von Auftragserteilungen realisieren können. Zum Beispiel sind Tiefbauleistungen im Rahmen von kleineren Netzbauprojekten oder im Rahmen der Störungsbehebung sicherlich eher vor Ort als national zu beschaffen.

Zu bedenken aber ist auch, dass die Fokussierung auf bestimmte Unternehmen als Vertragspartner eines Versorgungsunternehmens in der Region zu Argwohn führen kann. Auch sind in der Compliance des Ver-

sorgers festgelegte Regeln, dass die Lieferanten nach gewisser Zeit auszutauschen sind, zu finden. Es gibt sogar Versorgungsunternehmen, die die innerorganisatorische Zuordnung von Mitarbeitern im Einkauf nach einer gewissen Zeit wechseln, um die Nähe zum Auftragnehmer erst gar nicht entstehen zu lassen. In einem Klima von Mißtrauen wachsen Kooperationen nun einmal nicht besonders gut.

Für den Mittelstand keine reelle Chancen auf Augenhöhe

Was ist die Konsequenz aus den dargestellten Rahmenbedingungen von Mittelstand und rekommunalisiertem Unternehmen sowie den jeweiligen Handlungserfordernissen? Unternehmer müssen bereit sein, sich in diesen für sie möglichen Nischen erfolgreich zu bewegen, die sich ihnen durch Rekommunalisierungsvorhaben eröffnen. Sie müssen das Kapital, das Personal und das Know-how einbringen und häufig werden sie noch nicht einmal in der Rolle eines Minderheitsgesellschafters sein. Vielmehr ist ihre Rolle die des Dienstleisters mit vertraglichen fixierten Rechten und Pflichten und einer endlichen Dauer des Vertrages. Die Beteiligung an Unternehmen der Versorgungswirtschaft durch Unternehmen des Mittelstandes wird nur dem besonderen Einzelfall vorbehalten sein.



Der Autor:
Roman Schneider,
Geschäftsführender
Gesellschafter der smm
managementberatung
GmbH, Düsseldorf



Foto: fotolia